

## 経営組織論 その文化性の一考察

著者	斎藤 弘行
学位授与大学	東洋大学
取得学位	博士
学位の分野	経済学
報告番号	乙第108号
学位授与年月日	1998-03-16
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00004056/">http://id.nii.ac.jp/1060/00004056/</a>

# 経営組織論

—その文化性の一考察—

斉藤 弘行



# 経営組織論 —その文化性の一考察—

## 第1部 経営組織論成立の背景としての経営学

### 第1章 経営経済学における人間立場の傾向

### 第2章 社会科学としての経営学

### 第3章 共同決定思考と経営経済学

## 第2部 経営組織論の本質 —企業文化論成立の前提—

### 第1章 経営組織論の理解と実践

### 第2章 ヨーロッパとアメリカの組織論の傾向

### 第3章 伝統的組織論の方向づけ

#### 1、英語圏における文献を中心に

#### 2、ドイツ語圏における文献を中心に

#### 3、組織論の機能分析的過程の特色

### 第4章 経営組織論の区分構想

#### 1、一般的区分と任意的区分

#### 2、理論的配列の試み

### 第5章 経営組織論における組織の存在

### 第6章 経営組織論の比較論

### 第7章 経営組織と共同決定思考

## 第3部 企業文化論の形成と課題

### 第1章 企業文化の研究の方向づけ

### 第2章 企業組織文化の特色づけ

### 第3章 企業文化と経営経済学 —ハイネンの考え方—

### 第4章 企業文化と経済性思考 —ニックリッシュの考え方—

## 第4部 企業文化論の展開

### 第1章 経営組織論理論と人類学

### 第2章 シンボルによる経営組織の理解

### 第3章 経営組織における文化の意味

### 第4章 経営組織と文化タイプ

### 第5章 企業文化と共同体思考

### 第6章 企業倫理学への方向づけ

#### 1、マネジメントにおける経済理論と経営倫理

#### 2、企業倫理の形成と課題

#### 3、コーポレートガバナンスと企業倫理

### 第7章 経営哲学の概念と本質

## 研究の目的および要旨

「経営組織における文化性」という表題は次のような基本的前提のものにつけられたものである。

(1) 経営組織は経営組織論の対象であり、我々の題材とする経営組織論はドイツ経営経済とアメリカ・イギリスを中心としたマネジメント論に含められると考えられる。

(2) 我が国でいう経営学はこの2つの傾向を含むものであるが、我々はどちらかというドイツ経営経済学における思考方法をより多く採用する。

(3) そのとき経営は、企業を含めて、さらにより広い範囲の対象のことである。企業は、この場合資本主義的、市場経済における経営という意味であり、グーテンベルクの考えに依拠する。経営というときには従って企業のほかに行政体、政党、公共的機関、軍隊などの制度が含まれる。

(4) 分化および文化性を経営学に加えることに関し、経営学のこれまでの選択原理である、経済性、生産性、収益性を支援しかつ修正し、さらに内容的豊富を形成するために、新しい選択原理が発見されたという認識がある。従って経営学が4つの選択原理より成立することになる。こうした考え方はマネジメント論より由来しない。

(5) 文化の概念は人類学や社会学の領域から借用される。我々はアレアとファースロットによる文化概念の説明をもとにする。(その背後にはさらにパーソンズの社会的システムと文化的システムの解明があるが我々はそこまでは追求しない。)それは大別して、「社会文化的システムの統合化された構成要素としての文化」と「イデーシステムとしての文化」である。前者においては行動(および行為)のような観察することのできる、現実にあるもの、また人間が実際につくったいわゆる人工物、慣習、習慣、組織構造、制度、言語などが含まれる。後者において、人間の精神の中に存在するもの、人間の思考構造の中にあつてあまり意識されないようになっているが、同一の社会のなかにある者の中に共通的に存在しある思考方向づけを与えるものとみなされる。代表的な例として価値と規範があげられる。

(6) 文化概念のどちらも重要であるが、傾向としてはイデーシステムとしての文化を中心とする。しかし他方、存在物としての文化も含めることもしばしば行われる。従ってこの両者を含めた文化概念が用いられる。

(7) 文化の概念把握にもとづき、文化が経営学の伝統的な選択原理のもう1つの原理として存在するというので、とくに文化性原理として表示する。文化性の意義と役割は次のことにある。

(a) 企業の特徴をはっきりさせること、一方の企業と他方の企業の相違を目立つようにすること。

(b) 組織の構成員の意識を知るための重要な手がかりとなること。

(c) 企業の経済性などの選択原理だけでは判断できない次元を知ることができると共に、その選択原理を支援し、より効果をあげるようにする機能をする。

(d) より根源的に企業とはどういうものを明確にすること。

(e) 経営経済的方向づけとマネジメント思考を結びつけるメディエーターであること。

(8) 経営組織論は経営学の1分野であるが、経営学がより組織論的傾向を示す背景には文化が組織を一種のプラットフォーム（基盤）としていることに我々は気が付く。すなわち組織の従来からの組立構造と流れ構造といった極めて即物的な設計思考に代る別の思考方法を出現させるきっかけとなったのが文化概念である。文化性を採り入れることにより経営学が厳密な科学から離れて、より緩やかな構造を持つ学科となるのだが、それは組織論における文化性的接近と同一過程のなかにある。この傾向は経営経済学においてもマネジメント論においても変りはない。

(9) 組織をどのように思考するかということが設定されねばならないが、一般には社会的システムとみることは今日の通常理解である。それは正しくは「目標方向づけられ、目標に向かう社会的並びに社会技術的システム」ということである。すると企業も一定クラスの組織であることには間違いない。このような背後関係があるからこそ、文化の用語に企業もしくは組織をつけるとしても、ほぼ同じことを指すとする理解がでてくる。

(10) かくして、Unternehmenskultur=Organisationskultur=organization・culture=corporate cultureということが成立する。そして当論文においてもこの図式をとる。つまり、ドイツ語圏と英語圏の企業文化思考を同一レベルで評価する。但し企業文化そのものはそれぞれの文化圏によって異なるのはいうまでもない。

上記10項目の概要が示すように経営組織論に文化性原理を導入することがこれまでにない試みである。繰返しになるが文化性原理は伝統的な経営学的選択原理における第4番目の原理として新しく登場した原理である。経営学という何事も成果、能率、物的思考により支配されているとこれまで考えられて来たが、それに対してむしろ非能率、無結果、人

的思考を重ね合わせることでよいのだという認識をさせるのが文化性原理である。文化性はそのときに意識的な逆機能作用をしていることになる。

経営組織的事象は社会的事象であって経済的かつ計算的思考だけでは理解できないことも誰もが了解しているにもかかわらず、それについて語ることを避けてきた。そうしないと経営学の本質が失われるとされたからである。そのタブーを破るのが文化思考の導入ということである。経営組織論の内容がそのことにより豊富になると共に、より多く人間そのもの、人間の行為（行動をも含んで）を対象とすることができるようになる。

この際に経営組織論のこうした特色を裏付けるものとしてハイネンの意思決定指向の経営経済学が提出されねばならない。この学問は「実践的－規範的学科」となるように努めることを特色とする。「実践的」の意味は、経営経済学に対する社会からの要請に少しでも答えようとすることである。それは理論的認識への関心が経営経済学の研究のための動因として認められることを超えることである。理論的認識にとどまることなく実践的状況を常に念頭においた状況もしくはモデルを形成して、実践的様相の中で人が考えたり行動したりできるように貢献するという主旨をそれは含む。「規範的」とは実践的であれば同時に一定目標の達成ができるように人にたいして推薦を与えることを含む。特に規範的というとドイツ語圏の経営学においては、目標のさらにその根底を作っている個人の信仰、信念にまで立ち入って、その正当化を努力する課題を持つようになってしまうけれど、意思決定指向においては規範性の意味をそこまでとらない（しかしやがて文化性の導入によりそのことは変化するがこの段階ではそのように考えておく）。経営経済学はこの時点では相当程度科学としてとどまろうとする努力が伺われる。そのことは応用科学としての経営学と示されている。

このようにして意思決定をする人間が研究対象の中心部へと動かされてくる。意思決定を下すのは人間だとする極当たり前のことが経営学のなかで認知されたことになる。人間を最もよく学問的に扱うことのできる領域は経営組織論にほかならない。これまで経営経済的構造と過程が人間を規定していたことが人間が（意思決定を下して）反対にそのことを規定するという思考に逆転する。先にあげた推薦への努力は、結局人間が推薦したものを人間がその拒否を決めるのであることもこの中に入る。意思決定があらゆる経営事象において規定的ファクターとして作用する。従って組織論的領域でよりよく意思決定的経営学が表現できることになり、そのことは経営経済学的理論の有効距離および言明力を高めることになる。科学的厳密性と犠牲にしてまでも人間の採り入れ、また中心的位置への設定

が経営学の内容を豊かにすることができると共に、その扱いに適した組織論の意義が大きくなる。

意思決定と人間の関係のみを論じている間は、企業文化は問題として生じる可能性は少ない。いわゆる英語圏におけるコーポレートカルチャーが1つのテーマとしてマネジメント論やビジネスオーガニゼーション論の中で論じられるようになったことが、企業文化がまともな題材として登場し、それが経営学（および経営経済学）の中にどのようにして組込まれるかということが課題になったと解するほうが自然かもしれない。

企業文化がテーマ化されるいきさつをここでは述べないが、もともと経営学が従来からの経済的思考を追い求めているのは絶対に出て来ないものであり、良くも悪くも現実の経済社会の中でのビジネス活動において注目され出したことは否定できない。しかしまたここで企業文化をそのままにしておくことをしないで何とかして経営学の中で学科として扱う願望が強くなって来たことも事実である。そこにおいて初めて経営学においても組織論の領域での取扱いが適切ではないかとする判定が出されて来たものと我々は推察する。

そして確かに文化を単に変数として、言い換えると文化的人工物としてのレベルでのみ考えないで、人間のイデーシステムにおける事象だということ（これについては先に触れたが）を振り返ってみると、人間および組織、さらに人間の意思決定といった順序の結びつきが存在することがわかる。経営学を経営経済学的方向性の中に我々の立場を置くことを（前に）前提したのだが、そのことに文化現象が最もよく含まれるのは当然である。

ここではほんのわずか文化区分について触れてみる。それは先の文化の説明の再現であるが、より内容に立ち入ってみることにより、文化を採り入れざるをえない筋道がはっきりするものと我々は期待する。

変数としての文化を主張する立場は、組織を制度としてみる。この制度は財貨と用役給付の生産を中心課題とするが同時に、意図的または意図されざる副産物として文化を生み出すとする。この文化はその企業に特定な儀式、祭礼、物語、伝説などに表わされるが、文化的人工物の形式をとる。

この際には企業（または組織）文化は内的変数の1つとして把握される。但しこの変数は人が生活するに当たって全体のなかで特に重要な意味をもつものとされる。この見方はシステム思考の観察方法を導き出す前提となる。つまり全体システムである企業組織の文化的サブシステムとしての文化という考えである。文化的サブシステムは組織の中である働き（作用）をすることが次第にはっきりしてくる。

例えば組織の外界から何らかの影響があるとすればいわゆるマネジャーの役割はどうかという質問に答えてみることである。その場合にマネジャーにとって外界からの影響はマネジャー自身に対応し、処理しなければならないものと感じられ、それが彼の「行為強制」となっている。その強制はしかしどのようにして対応するのか。マネジャーは組織内でシンボルの用具をもってその強制を変換させなければならないと我々は理解する。それはマネジャーがある方法を考案し、工夫し、外界影響力をシステムの中で緩和し、吸収してしまうように努力することである。それは生産的活動とは別の次元の中に人が立っていることを知らせる。物づくりでなくて、文化的人工物づくりを人はしていることになる。組織をまとめる、組織の調整をする、組織のトップの考え方を戦略のなかにとり入れるといった一連の行為はシンボル化作業にほかならない。マネジャーのそうした行為が企業（および組織）の事象をよりよく見えるようにしていることになる。マネジャーは文化的サブシステムの操作をしていると言い換えることができる。（シンボルの範囲はこの場合大きい、例えば神話物語からスローガン、建造物、製品、デザイン、企業アイデンティティ、訓練施設、情報システムにまで及ぶ。）

文化のもう1つの理解として、人間の考え方の中にあってその方向づけを決めるもの、すなわち「認識指導的基本概念としての文化」が対比される。これはシステム思考や機能主義から抜け出る方法である。そして組織（および企業）の構造と過程を主観的に解釈することに方向をとることを含んでいる。すると我々はイデーシステムの中に置かれることになる。そこにおいては文化概念を「ルート・メタファー」として適用するようになることに気づく。

これまで経営学において組織の理解をメタファーにおいて行ってきたことは事実であるのに、このことを指摘するものはほとんどなかった。メタファーによる組織（および企業）の理解は例えば、「生産ファクターの体系としての経営」、有機体的構成としての企業」などにおいて見られる。また企業をオープンシステム思考をもとにして戦略的計画における外的条件の必要性を求める方向づけのなかに置くとしても「目標実現のための機会類似的用具としての、適応能力のある有機体」として企業をみているのにほかならないと考えられる。

このことは組織をあたかも物理学的精密さで扱ったものとこれまで人は考えていたが実はメタファーをしていたのだということを教えるものである。それは組織は生物有機体と異なるのに、有機体とすることは人のイデーにおける作用にほかならないし、そのことは



メタファーなのである。これに代るものとしての文化概念が、組織のルートメタファーとして役立つことになる。それは、組織が人間意識的な表現および表明とみなされることである。そして組織はその結果、表現—シンボルの局面において分析されることになる。それはより具体的には、組織メンバーによる組織の主観的生活と体験が研究されることである。

組織（および企業）はこの場合、シンボルのコミュニケーションおよび相互作用プロセスの相互作用のからみ合いとして解釈されることになる。このからみ合いは、組織目標、組織構造、職位記述署を読んでもわからないものなのである。従って我々は組織の「意味体系」のメカニズムを解釈することに方向をとることになる。組織のイデー的本質としての意味体系こそ文化論的組織論の内容とすることができる。それは客観的事実（現実）の主観的に特色づけられた認識と解釈の結果としてとらえられるものである。

こうした、いわゆる主観主義的な組織考察は組織のシンボル構造の解釈並びに明示かを目指した組織研究なのである。それは「変数的視点」と比較して異なる立場をとっていることがはっきりしている。

一般に社会科学は経営学に限らず、社会的システムが現実、具体的に形成され、現実の姿を現わすのはとくに人間の意識とは関係ないとこれまでみなして来た。つまり客観的現実とは、そこにおけるある一定のファクターがどのように配置されているかを知り、かつそうになっていることがそのまま現実である。ある配置並びに配列が、即現実というわけである。ただそうになっていると見ることだけに人は努力しさえすればよい。ところが主観主義的観察方向においては人は主体としてまた社会的生物として社会的現実を創るとする立場にある。人はこの際、社会化過程の中にあることは当然であり、社会的にどういうことが必要とされているかを知ることになる。そのようにしてその個人に特有な知覚モデルができ上がる。そのモデルに照らして人は社会的形成過程に入っていく。それはかなり意図的行為である。こうして人は現実を「創る」ことになる。組織も1つの社会的現実であるが、それは人の知覚、意図、推量、過程などを通して解明しかつ創られた現実なのである。企業文化の研究はこうした個人の意識プロセスを欠いては何の意味もないことになる。

## 第1部 経営組織論成立の背景としての経営学

### 第1章 経営経済学における人間立場の傾向

#### はじめに

経営組織論という語のなかで経営の意味が理解され、そこにおける人間指向特色が表面化したときに、経営学（経営経済学）のなかで人間がどう扱われるかを問うのが課題である。我々の経営組織論が人間中心の組織論であろうとするときに、このような予備知識なしには目的を得ることはできない。ただこの時、経営経済学と組織論がどうなっているかの問題ではなくして、経営の意味がより接近している、いわゆる経営学のなかに先ず人間発見を試みようとするわけである。それは一見して迂回路を通ることになるが、結局は組織論の追究をなしていることになる。組織の人間化への出発点を求める手段だということになる。

#### 人間取扱いに関する3つの方向

経営経済学（あるいは経営学）が人間をどのように扱う「べき」かについて語るのではなくて（そのことは本質論の問題として我々の領域外とみなす）、斯学のなかで人間がどのように採りあげられて「いる」かを考えることが次の課題として浮び上る。それはむしろ経営経済学における人間存在の発見に努力することであり、人間という対象があるために斯学がどうなるかを問うているのではない。それには土台となる論文としてシュテーレ<sup>1)</sup>のものが存在するが、我々はこれを中心にしてその概要を理解しようとする。ここでは(a)生産要素における人間、(b)意思決定指向的な経営経済学における人間、(c)システム指向的な経営経済学における人間の3つの方向において人間が扱われるが、どれも本来の人間を扱っていない旨の指摘があるが、我々はなおそのなかに経営組織論との関連、もしくはこの学科への人間含み入れの可能性について、人間をどこかの方向のなかに認めようと努める。もちろんシュテーレはこのどの方向にもいわゆる全体としての人間（これについては後に触れるが）が認められていないとして拒絶するのであるが、我々はそのなかから経営にお



ける人間立場への関心を探し求めようとする。そして確かに、人間は無視されてはいないのであって、その取扱い方法もしくは説明方法に差異があるだけのことだということも次第に判明してくるのである。

(a) 生産要素の体系において人間がどう見られているかを語るときに、代表的な人物としてグーテンベルクの名前があげられ、それを中心にして語られている。<sup>2)</sup>それによると先ず経営の部分領域として生産、販売、財務が示され、なかんずく生産要素のなかに人間的作業給付（と、諸設備の如き、いわゆる経営手段および材料）が含まれている。この際にとくにこの人間的作業給付が、「対象関連的な、命令を行わない作業」と「経営活動指導・管理活動」とに区分されることになる。このようにして経営のなかで行為する人間の実体が実施する者と指導・管理する者とに分れるとする認識が存在する。<sup>3)</sup>

この種の説明は既に多く紹介されているけれども、我々の関心は果して後者の、指導活動が真に人間的なものであるか、実施活動はどうなのかということにある。そしてこの種の判定はそう易しいものではないことに直ちに気づく。そしてグーテンベルクの（少なくともシュテレーの引用する限りで）説明においてはこのことははっきりしない。

その具体的例示が次のような説明のなかにうかがわれる。<sup>4)</sup>そこでは結局、活動の主体となることもあり、また客体（もしくは対象）となってしまうこともある。一方で意思決定者としての主体なのであるが、他方で、要素結合過程の対象として、企画・立案要素によって制御され、最適な収穫を得るために操作しうるところの対象でもあることになる。とくに人間の妥当性あるいは存在意義が認められるのは最適な投入関係の対象として他の経営手段や材料と同一視されるときだという理解において、かなり限定的な人間解釈がなされているといわざるをえない。

そこでシュテレーの批判的表現を借りるならばこういうことが言えるであろう。<sup>5)</sup>すなわち、人間は物財の如き商品と同じものであり、物財と同じ評価基準によって見られるのである。経営経済学はこのときに知らぬまに労働力の商品化というかつてのマルクスの分析と同じ傾向を示すものだといわれる。だから人間的活動に真に価値ありと認めるならば物財と価値財（これに人間的活動がはいる）が区別されるべきだと提言する。ただここで我々は、この区別に賛成するかどうかの決定を下すのではなくて、グーテンベルクにお

いては、人間の行為には合理的なものと、非合理的なものがあるという結論は結局のところ、「経済人仮説やテイラー主義的な人間像を経た、利益極大化を行う賃金労働者」が土台になっているとする指摘を認めなくてはならない。<sup>6)</sup>

(b) 次に経営経済学において1960年代に出現した、ハイネンによって代表される意思決定指向的な学科としての特色づけはどんなものかが観察の対象となる。<sup>7)</sup>いうまでもなくこの際に経営経済学の本質が問われるのでなくてそこにおける人間立場について理解が求められることになる。

経営経済学の観察方法が人間の立場のみにあってその点から諸問題に接近するのと、要素の投入とその収入の間の生産性関係に中心課題があるとするものがあるならば、相対立したテーゼなのであってこれを解決しようとするのが意思決定指向的な経営経済学なのだということになる。<sup>8)</sup>ハイネンがグーテンベルクの要素組み合わせ過程の考えを引継いでいることについては多くの人の指摘することであるが、我々の関心はどちらにしても人間の立場がどのように見られるかにあるのは既に指摘した通りである。その時に確かにハイネンの場合にはより多く人間への関心が高いということが語られるに過ぎない。

そのことは例えば次のような陳述のなかに見られる。「今日の経営経済学はますます、経営のヒエラルヒーのすべての水準および経営経済のあらゆる部分領域における人間の意思決定を科学的努力の中心点に置く。統一的な理論的枠組の形成のための出発点は意思形成と意思貫徹の局面をもった企業家的意思決定過程である。<sup>9)</sup>意思決定過程の対象は全く一般的には、労働、経営手段、材料という基本的な生産要素の組み合わせを形成する」と。さらに組織のことに触れるときにも社会体系について言及しているところでは確かに人間の役割が無視されてはいないことを知る。<sup>10)</sup>

ただ人間といっても、いわゆる対象関連的な人間は、単に労働という要素としてだけの存在である。とくに生産理論の技術的・機械論的な思考様式がこの種のものであり、作業活動をする人間が機械へとグレード低下をしてしまうことになる。労働力はここでは他の手段または材料と同じく調達されるのである。

およそ意思決定指向的という表示をなすときには、企画・立案をなす人間

が、「少なくとも自己の意図に従って合理的に行為する意思決定主体」となるのである。しかもこの種の人間が意思決定モデルにおいて、「ただ限定的に合理的に行為する人間の記述的モデル」へと変転して行くのである。この際に、既にこのモデルが開いた意思決定モデルとなっているのであって、インターデシプリナリー協力的協力関係が必要とされてくる。それは非経済的な、合理的ならざる、社会学的、心理学的影響要素を考慮に入れることを意味するのであり、その場合に既に経営経済学が他の多くの隣接学科の知識を取り入れなくてはならない状況にあることを示す。<sup>11)</sup>だがこの時に経営経済学が意思決定主体としての人間を明確に打出しているのかどうかははっきりしていないのである。<sup>12)</sup>アプローチが複雑になったことは人間存在の複雑さの証明にはなるけれども、そのことが直ちに主体というよりは、むしろ全体的な人間の立場の認識を示していないということが言える。例えばいくら心理学や社会学の研究成果があったとしてもそのことが直ちに経営経済学のなかに意思決定主体としての人間の立場を形成させるとは限らないのだというのである。<sup>13)</sup>

シュテーレの指示する如く、ハイネンのもとでは対象関連的活動はグーテンベルクの労働要素と同じものであって、分析の対象となっているのは指揮管理システムにおける活動なのである。低いヒエラルヒーにおける動機や願望には正しい注目がなされていない。ただ、「他人決定的な給付生産の体系において機能的もしくは逆機能的な作用をするときにはじめて」このレベルの人間がとりあげられるに過ぎないのだという判定がなされている。我々はこのような結論には全面的に同意しない。意思決定への注目それ自体が既に人間存在と、人間中心思想を含むものと思われるからである。従って我々にはハイネンの立場をむしろ次のように評価し、そこに我々の組織論における人間立場の源泉のひとつを察知することができる。すなわちハイネンの意図は、「より多く技術的な生産性関係に指向したグーテンベルクの体系構図を、観察の中心点に活動する人間の集団を近づけたニックリッシュの方法と結びつけて、ひとつの新しいジンテーゼを形成しようとする事」であって、そのことは「組織局面と意思決定局面をとくに考慮すること」のなかに現われているのである。<sup>14)</sup>

このことは例えば、「経営経済のモデルにおいて組織現象を考慮すること」が中心点な問題である」という説明から始まり、<sup>15)</sup>「経営経済が組織として把

握されるのであって、組織が経営経済の部分局面として把握されるのではない」という陳述のなかに見られる。<sup>16)</sup>そこにおいてはじめて主体としての人間の意思形成と意思遂行がなしうるのであって、組織がベースとなって人間存在が確立されると解釈したらよいであろう。

(c) 経営経済学のシステム指向傾向のなかでどのような人間理解がなされるかについて、その代表者としてウルリッヒの名前をあげている。<sup>17)</sup>システム思考がなくてはグーテンベルク的問題処理から離脱できないとする。そのためにはシステム思考の解明がなされるべきであるが、ここでは「企業が開いた、目標指向的な、構造化された社会体系」だとするかなり普通の理解をもって記述が開始される。この体系がいわゆるシステム分析の対象とされるわけである。<sup>18)</sup>

経営経済学がシステム思考によって「多局面的な学科」になることができることについて次のようなウルリッヒの説明を得る。<sup>19)</sup>それはいわば分化された局面が統一のある思考に変化されることである。これまで企業という構成体の一定のもしくは部分領域に注目していたものが、できるだけ多くの局面を同時に思考のなかに採り入れようとする試みだともいえる。なにかんづくそれは人間の所在が対象となるときに効果を発揮する。「企業にたいして行為する人間に向って提出されるような問題設定に方向づけられる問題指向的学問を組立てようとする」ときに具体的な特色を示すことができるわけである。

もちろん、この場合に経営経済学のシステム方向づけを詳しく述べる場ではないが、斯学がこの考え方の導入によって次のように変化すると見ることができる。例えば企業における分業に基づいた問題領域や個別問題の区分が変わることである。これまでのような一般的な分類基準では済まされないのであって、企業ごとに、組織的形成が異なることの認識が強烈になったのである。無数というほどの異なる職務分割と職務の組合わせが現われることを認めるものである。

そこで、この職務負担者としての人間が同時に組込まれると複雑な課題を示すことは既に常識になっている。「このような実践から展開された、企業帰属者のための問題領域限界だけは個々の企業の無数の特殊性、さらに時間経過のなかで変化する特殊性によって決ってくる。とくに、それはそこに使用可能な協働者の能力によって決ってくる。それは、その都度また多かれ、

少なかれ合目的なものになりうる」という説明がこの事情を示す。ここに我々は人間（要素）がはいりこむことは事象を非合理的なものにするとする独断から解放されることになる。

この点について、システムの思考が人間を単なる要素にしてしまわないとする見解を示している。それは人間にかかわる事象の合理性—非合理性のことを語るのではない。すなわち、システム思考においては最初は人間が経営手段（もしくはインプットされるもの）とされ、その際には他の設備、材料、エネルギー、情報などと同じ形式的序列のもとに置かれるかもしれないが、経営にはいったからにはその後に、「保持」と「育成」がなされるべきことを指摘している。<sup>20)</sup>ここでは確かに他の要素と同列ではあるが、人間が中心的存在のものとして文字通り、ある種の「手入れ」がなされるべきことを示唆しているものと見てよからう。

人間が機能領域のなかに単なる手段としてとどまらないようにするための考えとして、さらに「社会的次元」という比較的大きな範囲が、他の「物的」、「コミュニケーション的」、「価値的もしくは数値的」次元の区別において強調されている。<sup>21)</sup>物的生産のテクノロジー的形成は企業構成員のために重要な課題領域を示すものだとする想定がそこにはある。テクノロジー的局面をもって観察するときにはそれは装置であり、用具なのである。しかしそこには必ずといっていいほど「人間相互間的な接合」の特色を含むものであることも確かである。この際に人間は単に物化した労働力としてだけで見られるのではなく、「モチベーションと諸関係によって決定された行為を完全に把握しようとする」ことが行われる。この部面に焦点を合わせたのが目標に向けて行為する構成体の概念だともいうことができる。この時人間は、「独自の意思と独自の価値観を有する社会的生物」としてあることが認められるのであり、それにより多くの問題が合わせて投げかけられることになる。というのはここで「人間が企業家的目標の達成のための手段でなくて、企業が人間的目的の達成のための手段となる」からである。

この事実を反映するならば経営経済学は単に科学の標識のみを貼られることでは十分ではなくて、次のような内容へと転換されるかもしれない。すなわち「経営経済学は部分的には、また応用的並びに特殊な社会学、個人心理学および社会心理学でなくてはならない」<sup>22)</sup>と。この際に我々はいうまでもな

く、ここに示した学科に限定されることなく問題に相応した学科の名前をあげることができるであろう。それはインターデンプリナリーの名のもとに我々が既に理解している説明様式である。そう見るならば、前に提出されたグーテンベルクの考え方が、「人間の非合理的行為のマネジメント論」を余りに度外視し過ぎていて、科学の名のもとに、ややこしい人間問題を拒絶して<sup>23)</sup>いるきらいがあるという指摘はもっともなことであろう。

シュテレーはこのような人間の問題に関して、とくにウルリッヒについて言えば、対象領域が限定されているとして不公平だというのである。その意味は、人的領域といっても主として管理・指導者もしくはトップ・マネジメントのあたりに注目しているのであって、そのための知識を提出するのがシステム指向的経営経済学なのではないかということである。企業経営のなかにはさらに別の領域にも人間が存在するのであって、いわゆる第3の意思形成中心点を形成する一般的に従業員、被傭者と称せられる部類もあるのだが、これにたいする注目はなされていないと非難する。ただあるとしても立法者が定める範囲もしくは方策に関してのみに限定してこれらの人的領域が扱われるのであるから十分とはいえないとしている。<sup>24)</sup>

もちろん別のところでウルリッヒは人間に高い価値を置かないで、制御回路のなかの機械的エレメントへと人間をおとしめることは誤りであること、そのことはシステム理論とサイバネティクスの知識の不足によるのだとする考えを提示しているのであるが、上述のシュテレーの批判にある部分もまた認めなくてはならない。しかももっと決定的な判定は機能領域に基づく基準に従った部分におけるシステムにおいて人間が活動しているか、または人間が把えられているに過ぎないのだとする認識である。これは依然としてグーテンベルクの考えに近づくものであり、システム思考の現在の事情には合わないのだという。人間はここでは機械と類似のものとしての行為負担者<sup>25)</sup>になっていると判断されている。

こう考えるならばシステム思考が人間の独自の立場を無視していることははっきりしてくる。しかしウルリッヒは如何にして、システムにおいても人間の価値が、あるいは独自の意思形成点として存立するかに苦心しているように見える。それが成功するかどうかを別にして、企業経営における人間がどのレベルにおいても認容されるべきことに注目する発端を開いたのがシス

テム思考だということができる。ただ我々はシステムの考え方にたいして未だその本質への接近はしていないから、注目点が得られたことだけで満足しなくてはならない。果してこの傾向の思考は経営組織論にとって不用かまたは有害なのかは、システム理解そのものを待たねばならない。さらに付言すると、システム思考がより一般的な（あるいは企業ヒエラルヒーの底辺にある）従業員の立場にたいするより多くの容認の必要性を与えてくれたことは大きなメリットといわねばならない。本来、システムの考えに古いとか新しいとかがあるかは分からないが、その考え方には変化があることは想像がつく。この変化に合わせて、今のシステム思考は、とくに組織論においても「経営のなかで活動する人間の自己価値に一致した構想的な組入れ」をうまくやっ  
てはいるのだとしている。これに関して具体的に最近のシステム思考を採用した何人かの論者をあげて示している。<sup>26)</sup>しかし我々は、もっとシステムそれ自体の追究の後に人間存在とのかかわりあいを語りたいと考えている。

#### 人格主義的思想を中心にした人間立場

この項目の最初から人間の立場についてかなり曖昧な説明に終始したのがあるが、実際にシュテーレはどのような説明をしているかを見てみよう。<sup>27)</sup>ただここでは人間立場の説明を詳しく行うのでなくて、経営経済学から出発し経営組織論へと入っていく過程における（ひとつの、後段の準備としての）説明ということになる。そのときには、この説明に我々はかなり全面的に賛成することになる筈である。

結論的ではないが、ごく大雑把に言えることは、人間がどのくらい自由でありうるのか、どのような社会体制において、どのくらい自由なのか、また差当って考えられる限りの最も大きな組織体としての国家（とか社会）がどの程度の自由を保証するのか、基本法と人間の自由の関係はどうかなどを問題にするとときに人間存在の意義が認識されてくるのである。このときに共通的に「自由」ということが根底にあって、人間がどのくらいそれを享受できるかが課題となるのだが、もちろん、それが無制限にあるのがよいというのではない。自由は常に他の課題との矛盾を含むものだとする観察がある。

こういう思考様式は、「人格主義の哲学的方向にかなり一致する価値観」<sup>28)</sup>を土台とするものとされている。その基本的洞察は哲学の専門領域に委ね

るとして、経営経済学にとって重要なのは、「人格主義が、エゴイズムと個人主義、実証主義的決定論、純粹にテクノロジー的、自然科学的思考、強制力のお説教、官僚化、組織独立性、そして全く一般的には手段から目的への転換<sup>29)</sup>に対する反作用として理解される」ことなのである。

とかく人間はこれらの問題によって拘束され、それに従属していたし、現在もそのような状況にあるのは多くの人の認めるところであろう。そしてそれは一種の呪縛作用をしていて、それに従ってさえいれば人間は安全であり、より成果を収めるものと信じられている。経営学における科学的管理、行動科学的思考、大組織の安全性への信頼、一種の超民主主義に根を置いた個人主義など例をあげたらきりが無い。我々は、しかしすべてこれらの事柄を悪いものとして捨てようと命令しているのではないことも他方で念頭に置くべきであろう。

要するに、ここで示すべき人格主義はシュテーレの言う如く、「人間から（そして物からではない）あらゆる価値は出発すること、そして人間は価値源泉のみならず、価値尺度であり価値目標であると規定する」ことに意味がある。この際に「人間はペルソナとして理解されて、（自己）意識と自由を備えた本体であり、ただ自己存在にのみ帰属し、他のどのような管理地位によって所有されるのではない。そのために人間は他の人間もしくは社会的構成体に、手段または用具として役立てられることはできない」という陳述<sup>30)</sup>がその内容を示すものである。

このように敢えて反科学あるいは反組織的言明をなす背景はどういうものなのだろうか。シュテーレ自体はもちろん科学や組織の無益性を少しも言っているのではないのであるが、表面的にはそのような印象を一見したところでは受けるかもしれない。その反対にやたらと規範なり法則を無理強いしているのでもない。それは単純に、「人間が、自己決定を経由して、意識的自己価値の源泉として、自己の存在を実現するよう努力する。人格主義は人間を没人格的価値（没自我化）へと向けることに逆らうのであり、人間の人格的存在を無視するような規範や法則の容認に対立するものである」という言明を受入れることである。

それは理論のたてかたの問題を相当含んでいることを教える。すなわち、我々の観察対象となるものが果していわゆる目に見える、手に触れられるも



のだけに限定されるべきかどうかの問題であって、理論形成がこの限界を越えたところで企てられるべきかどうかの事柄が問われていることを知る。これはかなり荒っぽい表現なので誤解を避けるために我々はさらにシュテーレ<sup>31)</sup>の結論部分にはいっていかねばならない。

およそ人間を扱うことは従来からの方式で可能かどうかの問題が併せて具体的課題とされる。これまでの「診断的、新実証主義的、没価値的科学理解」<sup>32)</sup>だけがありさえすればよいというのでないことを語っている。この際に、方法論的議論の場でないことを承知して深入りすることを避けねばならないが、認識しえないからという理由で、現象の、あるいは追究されるべき対象の表現的現象にだけとどまっていたは真に人間の説明は不可能だとする思想があるように思われる。真の現象は認識の背後にあるかもしれないにもかかわらず、方法論的用具性のためにそれを無視してよいものだろうかとする疑問が当然でてくる。

そのことは或る意味では客観的なものの考え方の修正を余儀なくするものであろう。余りに認識可能なものばかりを追求めるとどういうことになるかがその際に問題となる。若し現実がそういうものに限定されるとすれば、誰がみても同じだという一種のコンセンサスに基づくことになるのだが、このコンセンサスは永続的にあるのではなくて、常に取消の危険にさらされているものということができよう。そうすれば認識できるということは暫定的なものにならざるをえないであろう。社会科学的現象において客観的だというときに「間主観性」があればよいと言われるが、そのことによって結局主観のなかでも優勢な位置にある立場が客観性を決めることになりかねないことになる。それはまさに主観性なのかもしれない。

我々はここで主観性を追放せよといっているのではない（だからといって積極的に主観的になれというのでもない）。認識可能な現実性のみが客観性を保証していないことを知ろうとするものである。そこで例示として、「人間的作業給付を経営手段や原材料と全く同じく分析することによって、人間的労働の収穫性の経済的局面が把握されるけれども、労働する人間を正しく扱っていることにはならない」と示されているが、明らかにこれは客観性の弱点を知らせるものである。そして客観性を求めるにはある技術を要するのであり、それはいわば「物化」の認識テクニックだということができる。これさえ用

いればあらゆるものが解明できるのでなくて、むしろ「作業する人間の現実性についての不適切なもしくは誤った言明」を生むことになるというのである。

我々はさらにこれに関してこれまでの科学のありかたのなかで、「社会的・人間的意味」の取扱いの反省が迫られているのに気付く。それは社会科学や経済科学と称せられる領域で、自然科学におけるようにある不変数と同一性を獲得しようとする衝動があることを認めることである。あくまで対象に即した、認識可能なもののみを求めようとすることによって、この欲求は達せられるのかもしれない。法則的知識さえ手に入ればそれでよいとする傾向によって支配されることになるであろう。しかしその操作は、「現実ではコンティンгентであって、ただ限定された時間・空間としての範囲を基にしてのみ不変的に見える瞬間的構造を不変的なものとして確立しようとする」ことになってしまう。

この時注意しなくてはならないことがある。それは、不変的なものの確立そのものはよいとしても、そのようにして成立した理論が一体どのようにして「反証」されるかということである。我々はこの理論が診断する現実をそのまま疑問なしに受入れていいのだろうか。あくまで仮定のことであるが若しも理論が誤っていたならば、それに続く技術は一体どうなるのだろうか。社会科学の場合には「社会技術」のことであり、工学的なものとは異なるけれども、そのことがかえって複雑な問題を示すことは現在の社会現象のなかで我々が経験的に知っていることである。

一般に仮説を立て、それから理論が形成され、社会技術が案出され、さらに新しい仮説が形成されとする筋道をこれまで社会科学のなかで何の問題なしに人は採用してきたのであるが、これは一種の自動作用のことなのであって、この線に沿うならば仮説や理論に誤りがあっても社会技術は修正されることなく適応され、しかも、この理論が示す現実がたとえ「本質なき現実」であったとしてもそれを肯定しなければならない羽目に陥ることになる。しかしながら、経験によって理論をテストしそれを反証していく過程をとるならばこの筋道から逃れ出ることができるであろう。

ということは反面、かなり常識的なように見えるけれども、人間の問題においては、認識論理的な方式に従っては処理できないことを教えるものであ

る。このような廻り道をすることによって初めて我々の人間の認識へと至ることができるのであるが、自然科学と精神科学の同一配列がうまくいくのか、理論と実践とを区分する操作に問題はないかなどについて関心をひき起させるであろう。

少なくとも純粹に科学論理に従うならば、社会科学も形式化の道を歩まねばならないのであって、そのこと自体は問題ない。しかし今、上に示した「現に活動している人間」の把握のためには十分でないことも分かったのであるが、そのことは「認識論理的な説明と診断の規範的批判の必要性が明らかになる」ことを示唆するのにほかならない。そもそも科学者の獲得しようとする不変化的なもの（もしくは「認識すると信じている」もの）は一体何であったのか。それは、「ただ 認識論理的カテゴリーにおいて真—偽と判断されてよいのはもちろんのこと、倫理的な価値カテゴリーにおいて良い—悪いと評価されねばならない」ことだというのである。このような規範的思考導入の過程はかなり粗雑な説明によっているのであって、それは当面の課題ではないので方法論のこととしてここでは差し控えられることになるが、人格主義的思考に基づく人間を経営学<sup>33)</sup>の領域で扱うとすれば意外な方向に議論が進展することを知るだけで十分である。

さて先に示したシステム理論の重要性は規範的思考が一方にあっても少しも減少するものではない。これは高度な抽象化への道をとることで、若しも人間が対象でないときには普遍的に証明可能なカテゴリーの形成に都合がよいことだけははっきりしている。しかもこのシステム思考は経営経済学を労働者の側に有利にしようとする立場にある者にも利用されているとする指摘<sup>34)</sup>には注目しなくてはならない。

## 終りに

経営経済学における人間の取扱いについて3つの様式があることが判明するのであるが、その解明の途上において経営経済学の規範性にも言及してしまった（というよりもせざるをえなかったのかもしれない）。しかし、この点については当面の直接的課題ではないが大きな関係があることは確かである。しかもこの思考は経営組織論を論じる土台にもなっていることは後段の展開においてははっきりしてくるのだがここでは指摘だけにとどめる。

しかし経営経済学をはじめ経営組織論が何故規範的性格を持ってはならないかを考えるのは非常に興味あることである。それは学説史の接近領域に属するかもしれない。この際にこの説明にたいする余裕はないが、極く端的に表現すれば「科学の危険な発展の徴候」<sup>35)</sup>を知ることにあり、またそれを阻止するために我々の目が規範傾向に向けられるとという。そうはいっても他方で規範性を語ることは「既に経営経済学において久しい以前に解決された誤りにまた結びつこうとする、永遠に過去の人物たらしとする者の要求として」<sup>36)</sup>あるところの「アナクロニズムとして」非難されるかもしれない。

しかし重要なことは如何に普遍的に証明可能なカテゴリーと高い抽象性が得られ、それが歴史とか政治（もしくは政策）にかかわりないものとしてあろうとも、それは所詮、「形式的モデルの構造に従った現実」なのであって、やがて現実的適用において、あるいは政治的局面において（広い意味での）、その結果が「吹き飛ばされる」という事態が生じかねないのである。<sup>37)</sup>このことは、いわゆる価値中立的な経営経済学にとってもあてはまる。この種の経営経済学が「支配の知識を生み出し、非独立的な大量の労働者にたいして現在の社会的権力関係を保持されるということ」にたいして向いていないとは誰も否定することはできないであろう。この時に、先ずそのことが良いとか悪いとかいう以前に、この学科を背負った科学者が、「自己の世界観的およびイデオロギー的地位に基づいて自己の科学的行為を正当化し、その科学研究の、社会的・政治的結果にたいして態度を決める」ことをしなくてもよいのかどうかの疑問が当然生じてくる。<sup>38)</sup>もちろんいま、この要請をするような命令をしているのではないが、そのとき明らかに規範性が介入するか存在することが認識されるに違いない。ここに「哲学の必要性、それとのかかわり合い」<sup>39)</sup>が認められてくることになる。

ここによりや人格主義的思考の要請がなされることになる。これについては既に言及したのであるが我々にとくに関心のあると同時に組織の人間化の基礎となる考え方となるものが次のような陳述のなかに見られる。<sup>40)</sup>「民主主義的として表現される国家において、特定の民主主義基本態度がすべてのシステム・成員よりも優力であるような部分システム（例えば、政党、教育制度、経済、家族）があてにはならない」と。もちろんこの時、これらのサブシステムの否定をしているのではなくて我々の判断の高さを求めている発言と評

価することができよう。我々は余りに、これまでこれらサブシステム主体の立場から物を見ていないだろうか。個人はこのサブシステムによって圧倒されてはいなかったであろうか。

広い意味での社会を考えると、人格主義が「社会的人格主義」の表現を得るのであるが、それは「一方で個人とそれに接する資本主義の間で、他方、社会主義と共産主義の間で媒介作用をする社会システム」<sup>41)</sup>なのである。そうならば「国家と社会は個々人に奉仕する組織であってその逆ではない」ということになる。人格主義はただそれだけで立つのでなくて、共同の福祉のなかにはじめて実現可能性を見出す。社会や国家が権限や法律を行使するのは共同福祉を尊重して個人の自己実現を助長するためのものなのである。このとき「経営を含めて、国家や共同体は共同福祉の負担者」であり、その「目標は個人の目標に関連されるべきもの」とする認識が<sup>42)</sup>でてくる。

従って人格主義の立場からすると「集団主義的社会主義は個人主義的資本主義と同様に拒絶されるべきもの」となる。そこでは個人に優先する社会の要請も、個人より上位としての生産関係も許されないことになっている。<sup>43)</sup>その際に傾向としては個人の自由ができるだけ多いためには共同福祉が脅威にさらされないこともまた必要なのであって、この点に関して経営デモクラシーの思考が、当面の経営組織における人間化のテーゼとして関係してくる。「共同決定や、個人の人格発展への自由な空間形成による民主主義的基本態度を形成することとして民主化を把えること」が緊急の役目となる。「デモクラシーの中核は議会的装置」ではない。それは「個人の尊厳、その本質の創造的表明、個人の真価の発揮についての倫理的・宗教的観念である。創造的活動は人間同志にたいする活発な相互関係における……妨害されざる発展を意味する」<sup>44)</sup>のである。

我々はここでのデモクラシーの本質に言及すべき必要性も知ったのであるが（その説明は別のところとするとして）、その本質の一端は明らかに人格主義にあるものと推定できる。まことに「人格は全体的に把握されるべきものであり、主体間的なものに先験的にはいりこむことであり、対象のなかにはいりこむことではない……だから、人間は自律的な精神的本質ではなくて、大部分社会的関係の産物である」ということができる。<sup>45)</sup>この思想を基礎としなければ、組織の解明は不可能ということができよう。その場合にはじめて「人

間化」の意味も理解できることになる。

注

- 1) W. H. Staehle, Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen, in: *ZfB*, 45 Jg. Nr. 11, 1975. SS. 713—724.
- 2) 我々も Staehle にならって、次のものを参照することにする。E. Gutenberg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, I Bd. 1. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg, 1951, und 12 Aufl., 1966. E. Gutenberg, *Unternehmensführung — Organisation and Entscheidungen*, Wiesbaden, 1962.
- 3) とくに Staehle, *a. a. O.*, S. 716 において、指導管理活動は、企画・立案活動 (dispositive Arbeitsleistung) のことであるという。この活動は合理的な図式のなかで把えることはできないし、管理知識はテクノロジー化できないものだという。そこで学習できない知識だということになる。これはいわば、経営管理活動をイデオロギーの眼鏡で見ることになるとしている。例えば管理活動がカリスマ的な個人特性の結果、また直観的なインスピレーションの結果としての質化の問題だということになってしまうであろう。
- 4) とくに Staehle, *a. a. O.*, SS. 716—717.
- 5) とくに Staehle, *a. a. O.*, S. 717.
- 6) なお経営における人間の立場について、Gutenberg, *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*, Berlin und Wien, 1929, SS. 30—44 において次のような説明がある旨の指示がある。これについて、F. Steffens, Erich Gutenbergs Weg zur theoretischen Betriebswirtschaftslehre. in: *ZfB*, 42 Jg. Nr. 12, 1972. SS. 848—849. 企業目的に応じて財貨や給付財が配列されるのは人間によるのであるが、この人間は精神と肉体を有する主体としてある。しかしそれはあくまで、企業における積極的に運動する創造的な要素にとどまる。その際に人間の有する個人的能力の区別があるが、そればかりでなく人間が使用する手段 (これは経済性の原理を実現するのだが) の点でも区別がなされることになる。明らかに現実には人間は企業に身を投じるときには精神肉体的主体としてあるけれども、人間が適用されるときにはその意味が変わってくるのである。つまり人間の本来的に所持すると想像される非合理的な主体が強調されるよりはむしろ合理性とその実質内容を本当に満たすことのできるものとしての主体、従ってこの場合生きた、生命ある部類にある存在物としての人間ではないものが浮かび上がってくることになる。早くもこの時に人間が物的領域の部分、もしくは結合過程の要素となってくる。要するに、合理的なものはその内容としての物的なものと交わるものだとする仮定もしくは取決めに適用することに

よって事物の観察を進めて行くのである。それは「あたかも精神肉体的な主体は存在しないかの如く」人間を扱うことになる。そうすることによって理論のなかに、人間から生じるあらゆる妨害物が排除されることになろう。それは経営経済学がより理論的になると同時に、経験が定着している経営経済との距離がでてくることでもある。

- 7) この項についてとくに, Staehle, *a. a. O.*, SS. 717—719 を中心にして語られる。なお Heinen について我々は Staehle にならって次のものを参照にすることができるだけである。E. Heinen, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, 1968. および, E. Heinen, *Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, München, 1976.
- 8) Heinen, *Grundfragen*, *a. a. O.*, S. 366. これは次の論文が採録されていて、我々もこれに従う。Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: *ZfB*, 1969, SS. 207—214 および Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: *ZfB*, 1971. SS. 430—444.
- 9) とくに, Heinen, *Grundlagen*, S. 367.
- 10) 例えば, Heinen, *Einführung*, *a. a. O.*, SS. 49—50. 次のような陳述がなされている。「目標体系、情報体系および社会体系は、組織という包括的な上位体系の相互依存的な下位体系である。組織はこの視点からすると情報を獲得し処理する目標指向的な社会体系である」と。なお, Gutenberg も意思決定について既に (1962) 語り、社会的体系としての経営 (1966) について触れている旨の指摘もなされている。
- 11) 隣接学科との接触、その知識のとり入れはかえって、経営経済的最適化の可能性や分析的専門化からそれてしまうとする批判も存在することが示されている。これについて Staehle は, H. Koch, *Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Handeln*, Tübingen, 1975, S. 29 を示している。
- 12) なかんずくこの点に関してはアメリカの研究成果に負うところが大きであると指摘されている。例えば最適な解決に対立して、一定の要求水準を満足せしめる解決が努力されることがあまねく知られているところである。その際に情報処理システムとしての意思決定主体が強調される。とくに, Staehle, *a. a. O.*, S. 718.
- 13) Heinen, *Einführung*, *a. a. O.*, S. 35, 例えば心理学的研究の成果としての Freud の学説が引用されている。
- 14) S. Hundt, *Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre*, Köln, 1977, S. 177.

- 15) Heinen, Einführung, *a. a. O.*, S. 46.
- 16) Heinen, Einführung, *a. a. O.*, S. 48.
- 17) この項については, Staehle, *a. a. O.*, SS. 719—722. から多くのことを引用する。なお, 我々も Staehle にならって, H. Ulrich, *Die Unternehmung als produktives soziales System*, Bern-Stuttgart, 1968. をベースにする。
- 18) 繰返しになるが, ここではシステムの定義や, システム分析それ自体について語るのではない。シュテールの指示によるジャンツの語るところによると, システム問題は科学のひとつの方向づけを示すのであり, いわゆるネオ・プラグマチズムの標識をもって示すことができるというのである。そのことは例えば, 「今日の科学は, 外的な(経済的, 社会的, 政治的)目標が理論の展開のための指針となるように受入れ態勢になっている。この事情はある一定の部類の科学的学科にかかわらしめるならば Finalisierung (目標化), 別の学科にかかわらしめるならば科学の機能化として示される」という陳述のなかによく見ることができ。このことについて, G. Schanz, Funktionsalisierung der Wissenschaft? Marginalien zum Systemdenken in der Betriebswirtschaftslehre, in: *ZfbF*, Heft 8, 1974, S. 544.
- 19) とくに Ulrich, *a. a. O.*, S. 40.
- 20) Staehle の指示によると, Ulrich, *a. a. O.*, S. 46. なかんずくシステム思考において, 物質, エネルギー, 情報が3つのインプット量として区別されるのであるが, 企業というシステムの, 問題指向的分析にとっては合目的ではない。人間が経営手段として中心的意味を持つときにはそう言えるとしている(これについて, Ulrich, *a. a. O.*, S. 47)。なお, 別のところで企業を次のような機能領域に分割している。(a)市場給付関連の機能領域; 製品開発, 生産, 販売, (b)経営手段関連の機能領域; 人事組織, 設備経済, 材料経済, 情報制度, 財務制度, (c)企業関連の機能領域; 企業の全体管理。これについては Ulrich, *a. a. O.*, S. 49.
- 21) この説明に関して, Ulrich, *a. a. O.*, S. 225.
- 22) とくに Staehle, *a. a. O.*, S. 720.
- 23) Ulrich, *a. a. O.*, SS. 192—193. とくに, S. 193 においてこう語られている。多くのいわゆる<非合理的>な, 企業家行為がただ観察者にのみそういうように見えるのだが, そのわけは, 観察者は企業家とは異なる価値体系から出発しているからである。Schmidt-Sudhoff の語る如く, 一体, 非合理的な行為が存在するかどうかという問題が提出される」と。
- 24) このことに関して, Ulrich, *a. a. O.*, SS. 199—200. 「一般の従業員が意思形成中心点とされるような秩序は立法者によって強制的に要求されている。従業員



の企業についてのそのような決定権の規則は我々の考えによると民主主義的国家秩序の理想から引出されうるのではない。というのは、企業は強制団体ではないし、またこの原理は、全体経済的機能をともなったそのような生産的システムの外部指向的特性とは相応しないのだから」と。

25) Staehle, a. a. O., S. 721.

26) Staehle, a. a. O., S. 722. なお, Ulrich のほかにシステム思考を通して組織論を語ったもののなかに次のようなものと指示されている(これについて、とくに, S. 721)。E. Grochla, *Unternehmungsorganisation*, Reinbeck bei Hamburg, 1972, SS. 67—68 において, 組織的管理・指導部門としての管理職位と, 機械的な管理職位との区別をしているが, ここでは我々の目的に沿うような人間理解をしていない。むしろ次のような理解が基本になっているように見える(S. 16)。「システムの要素として, ——その都度の観察の切断面に関して言えば——最小の構成要素としてみなされる単位が示される。企業組織においては, 行為負担者としてそのなかに活動する人間と機械がエレメントとみなされる。それは目標達成の全体的な過程のなかから一定の行為をとり出すことによってシステム・エレメントとしての特色を獲得する」と。

また, K. Bleicher の組織システムの考え方が示されているが, 別の文献によると, 「企業の組織的システムは, 職務, 人間, および物的手段をエレメントとみなす。この関係は配分, 指導・管理, 作業の関係として表示される。個々の組織エレメントは, そのなかで, 物的, 空間的, 時間的に構造化される」と述べられているが, 「人間はシステムにおける自己実現を期待している」旨の指示もある。これに関して, K. Bleicher, *Die Entwicklung eines Systemorientierten Organisations-und Führungsmodells der Unternehmung*, in: *ZfO*, 35 Jg, Nr. 1, 1970, S. 4 および S. 7.

さらにサイバネティクスのモデルを駆使して組織並びに管理問題を説明しているのが, F. Hoffmann, *Entwicklung der Organisationsforschung*, Wiesbaden, 1973 であるといわれるが, いわゆる我々が公式的なヒエラルヒーと呼んでいる構造概念を追放するには, 技術的な局面や社会的あるいは経済的な局面を個々にとりあげては不可能なのであって, まさにそのことはシステムの可能なのだとする指示をなしている。とくに我々の関心をひくのは次のような陳述である(Hoffmann, S. 214 および 235.)。「企業の構造化に当って, 人間と機械という2つの職務負担者はブラック・ボックスとしてみなされる。それはその背後にあるものはもはや問われないで, ただインプットとアウトプットの量だけが関心のこととなる……上位秩序のシステムにとって, 下位秩序のシステムはブラック・ボックスとなり, ただそのアウトプットの安定性のみが関心事となる」と。

- ( )
- 27) これについてとくに, Staehle, *a. a. O.*, SS. 714—715.
- 28) 人格主義 (Personalismus) については, 例えば次のような説明が見られる。  
しかしそれをすべて受入れるとは限らない。「人格の立場を表わす。それはすべての現実的なものは人間的性質をもつものであり, すべての生命あるものはその完全さには程度の差があるとしても自己意識を有するものだという考えを示す。汎神論 (Pantheismus) に対立する。M. Apel, *Philosophisches Wörterbuch*, Berlin, 1958. S. 215. さらに, 平凡社, 『哲学辞典』昭和46年, 734頁においてこういう説明がある。「一般に, 人格に最高の価値をおく哲学思想をいう。したがって人格概念のいろいろな相違に応じていろいろな人格主義がある」と。これに続いて我々の関心をひくのは, 「フランスのエマニエル・ムーニエが……キリスト教的人格主義の立場から社会的正義を強く主張しつづけた。そのペルソナリズムは神との主体的なつながりのうちに人格の根源をみとめ, その点で深く内面的であるとともに, その人格相互の交わりならびに社会的連帯性を強調することによっていちじるしく革命的, 実践的性格をおびている」という説明である。
- 29) 強制力は, *Sachzwang* のことであり, 「人間の行為が自然法則に基づいてそして或いはそのときの状況によって与えられた周辺条件に基づいて従属すべき強制や制限のこと」である。
- 30) とくに, Staehle, *a. a. O.*, S. 714.
- 31) 以下においてとくに, Staehle, *a. a. O.*, SS. 722—723 を中心にして語られるであろう。
- 32) 例えば, LzS, *a. a. O.*, S. 466 によると新実証主義が, 論理の実証主義や批判的合理主義のための, 批判的中傷的に適用された集合概念だとしている。
- 33) この傾向における議論は我々の当面の問題ではない。経営経済学への規範的思考に反対する思想は学説史の教えるところであるが, 最近の科学理論的立場からもこのことについて語られているのは周知のことであろう。例えば, G. Schanz, *Stellungnahme zu Staehles Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre*, in: *ZfbF.*, Heft 1, 1974. において, 表題の示す如く, Staehle にたいする反論があげられている。そのいくつかを示すと, 「Staehle によって努力された没価値的科学に反対する論証は没価値の原理それ自体を行なうことはできない……彼の示す立場はたかだか批判的合理主義論者が没価値性だと理解しているものの歪んだ像である」(S. 47)。「規範主義者もまた研究対象の現状をできる限り没価値的に分析し, そこからこの叙述及び説明過程の結果を自己の価値体系において測定するという言明が Staehle によってなされるときに, 重要なのは経験的言明なのであって, これは証明の容易なものとされている。没価値性規準の《意味》についての《科学理論的》問題が問わ

れるときにはこれについて見解を述べる必要はない。だが、経営経済学は単なる存在科学たりえないとするテーゼがあればこれは方法論的関心である。……結局人がある科学の言明領域を没価値的にとるかそれとも価値前提を導入すべきかどうかの《決定》であることははっきり知られている。……若しも人が規範的陳述を非科学的として示すならば、それはこのような決定の《結果》なのである」(S. 49)という説明のなかで、規範導入の議論が異なる方式において論じられることを知る。ただこの問題は当面の組織論の討議においては直接関係ないものとみなされる。

- 34) とくに Staehle, *a. a. O.*, S. 723. これは、DGB の提案する労働指向的個別経済学がシステム理論の形式性を利用しているし、科学的用語もこの方向で用いられることに注目していないのだとする非難が述べられているが詳しい内容はつまびらかでない。
- 35) W. H. Staehle, Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre, in: *ZfbF.*, Heft 3, 1973. S. 185.
- 36) Staehle, Plädoyer, *a. a. O.*, S. 184. これについて, Schönplug (1954), Keinhorst (1956), Katterle (1964) などの洗練された研究は希であるという。
- 37) とくに Staehle, Die Stellung, *a. a. O.*, S. 723.
- 38) とくに Staehle, Plädoyer, *a. a. O.*, S. 185.
- 39) Staehle は「個別科学が哲学であるべきでないが、……哲学との関係なしには論理的には全く考えられえない……個別経済的研究において明らかになる矛盾と方法論的相違は哲学における相互に相いれない世界観的一般原理に還元される。これは何百年来争い合ったものだし、その影響はどんな個別科学にも及ぼさないことはなかった」という陳述を引用している。これについて F. Schönplug, *Betriebswirtschaftslehre—Methoden und Hauptströmungen*, 2 Aufl., 1954. S. 70 が示されている。
- 40) Staehle, Plädoyer, *a. a. O.*, S. 194.
- 41) Staehle, Stellung, *a. a. O.*, S. 715.
- 42) Staehle, *a. a. O.*, S. 715.
- 43) Staehle, *a. a. O.*, S. 715.
- 44) Staehle, Plädoyer, *a. a. O.*, S. 194. この点について次の指摘がなされている。F. H. Blum, *Der Weg zum demokratischen Arbeitsprozeß*, 1956, S. XIII f.
- 45) Staehle, Stellung, *a. a. O.*, S. 714.

## 第2章 社会科学としての経営学

### はじめに

この小稿は、社会科学の組立についてのポッパーの論述を引用<sup>1)</sup>し、それが経営学に導入されるとどのような考えができるかを試みるだけである。つまりポッパーの論旨には別段経営学のことはないから、彼の言及する社会科学——とりわけ彼は社会学、心理学、人類学あるいはわずかではあるが国民経済学に触れている——という枠のなかでの説明を、経営学に当てはめてみるとどのような理解が可能かをやってみるわけである。あくまでポッパーの言葉が土台である。というよりもむしろ、ポッパーの言葉の引用がふんだんに行なわれ、それに対応して経営学の立場を適合させてみることにするというのが方針である。

彼の論旨は、報告形式において26のテーゼに分れて順次展開されて行く。だが我々はここではその一つ一つを厳格にとりあげるのではなくて、あるものは統括して、またあるものは飛び越えて扱うことになる。さらに順序が逆になることもありうるであろう。そのことは論述の論理性をいくらかでも損うかもしれないことを恐れる。しかし我々の解釈のしかたがそうさせるのであって、原文の意味が間違っているかどうかのことがらではない。

他方我々の経営学の理解は明確ではない。乱暴な言いかたをすれば、経営学は純粋な科学ではないし、かといって文学的なものでもないとするならば、そのスペクトルのどこかに落着くことになるであろう。そしてその名称を探すとすれば、差し当って社会科学の部類に入れておくことにする。だがここでは社会科学のどんな位置に経営学があるのか、社会科学そのものの解明も行なわれない。これでは不十分のそしりを受けても仕方がない。経営学がどんな性格の学問かを決定するのは、我々の微量な知識をもってしてはどうに

も立向うことのできない課題である。したがってポPPERの陳述に対して、社会科学としての経営学を対応させる作業は、その出発点から不完全であることになる。

もとよりポPPER自身も社会科学の定義をしているわけではなく、ただ社会科学の論理的組立がどうなっているかに言及しているに過ぎない。それ故にこの際我々が社会科学のなかに経営学を含めて考えてはならないかどうかは、あくまで我々の自由に委ねられていることになる。

ポPPERの言いたいことを、極く荒っぽく述べるとすれば、それは認識のことがらであり、さらには客観性はどうかというものである。社会科学ははたして純粋に客観的でありうるのかどうか、また社会科学は、純粋科学のような存在であるのかどうかを考えている。結果が先になるかもしれないが、客観性とは、批判の連続ないしは積み重ねそれ自体のことである、そこに真実が存在するというのである。

#### 問題からの出発（知識と無知のことを含めて）

我々の認識は一体どこから来るのかという疑問から出発している。我々ははたしてあらゆることを知っているのだろうか。そういうことは哲学にまかせておいて、社会科学を語るときには用はないものとする考えが一方にはある。またこのような質問は社会科学に限ったことではなくて、他の科学領域でも当然起ってくることなのである。

だが、ポPPERの第7テーゼを見るとこう語られている。「知識と無知の間の緊張が、問題と、解決努力へ導く。しかしそれは決して克服されない……」と<sup>2)</sup>。

この陳述は論述がある程度進行してから得られたものだが、ポPPERは知識と無知の相互関係を出発点としている。それは彼の第1と第2のテーゼである<sup>3)</sup>。我々は一方ではあらゆることを知っていると思い、他方では知らないと考える。かなり不確実な事柄も相当な程度にまで理解している。またそのことは我々にたいする実践的意味においてかなりの程度差しつかえないとすれば、それで「知った」ということになっている。実践的課題のことは別にしても、なお我々の世界の深いところ、つまり、理論的洞察と理解を与えるような事柄をも知っていることになっている。

我々は一方では「知ること」において安心し、安定した存在でありうるのである。殊に実践上のことにおいては、その知識で通用するならばもうそれ以上問うことは無益のように思われる。

社会科学としての経営学において我々はかなりのことを知っていることになっているらしい。だからこそ学問として存在することができるのだと人は言う。もちろん経営の何についてどのくらい知っていることが、「知っていること」になるのか我々は知らない。だが実践上差しかえないほどの知識が集まっていて、それでもよいといふのなら、それはそれで一つの解答で、知ることの意味の説明であるかもしれない。

ところで知ることの反対の事柄として無知ということ考えたことがあるのだろうか。ここに第2テーゼとして、「我々の無知は無限で、酔を覚すようなものである」が登場することになる。経営学がすべて分ったものとしてあるような事を聞く。だが我々は無知を知ることによって、かえって一つの方向を切り開くことができるのではないだろうか。一見無知の無限性は知ることという第1のテーゼに矛盾するように見える。

だがそうではなくて、これは第1と第2のテーゼの緊張関係を語っているのである。つまり無知は知の酔を覚す役割をなす。特に、自然科学において進歩があればあるほど、我々は改めて自己の無知について目を開いて行くことについてポPPERは言及しているが、このことは自然科学の領域にだけとどまっているわけではないであろう。

換言すると、知識は固定してあるものではなくて常に変動の過程にさらされているというように理解できる。だから、「我々が解決するところの各々の問題をもって、新しい未解決の問題を発見する」という前方に向っての歩行を繰返すことが必要である。経営学は純粋な科学でないことは分るけれども（そしてそれ以上のことはよく分らないが）、一度実践知識が獲得されると、それが固定して、常に真なるものとしてあるのかどうか。また、知識は実務（実技）にだけあればよいのだろうか。

我々はこの点に関して不確定だけれども、経営学がよりよく学問として、あるいは科学として展開されるためには、認識の獲得される目的が実践の満足だけではうまく行かないのではないかという推定に立っている。すなわち、経営学においても知るということをそのことだけに限定しないで、あるいは

その知識を目覚めさせるようなもう一方のテーゼの存在によって進歩とか、より以上の知識がでてくるのであろう。それはより深い洞察と理解である。

#### 客観性はあるか

ポPPERは第5テーゼにおいてこう述べている。「出発点は常に問題である。そして観察はただこういう場合にのみ一種の出発点となる。つまり観察が問題を明らかにするとき、あるいは換言すると、観察が我々に驚異の感を起こさせるとき、そして、我々の知識のうちのどれかが、予想において、理論において、全く調和していないことを我々に示すときに<sup>4)</sup>。」

我々は、科学はどこから出発するのかを問うとすると、それをどこに求めることができるであろうか<sup>5)</sup>。すでに我々は科学（とくに自然科学）において、事実やデータの観察、知覚あるいは蒐集から認識が開始されることを学んだ。そしてとくに今でも観察ということを強く主張する傾向にある。この事実は日常の会話にあっても見られるであろう。そのことは「事実をよく見て確かめよ」とか、「事実はこちらだ」というような陳述によく表現されている。

だがよく反省してみると、事実があれば学問が開始されるといったものではない。先に述べた如く、「問題から始まる」のである。我々がある知識を獲得するとき、まずそれは必ずしも、いつも整然としているとは限らないし、想像上の知識と事実の間の矛盾もあることもあるし、知識そのものの内部における矛盾もあるであろう。このことはただ事実を観察するだけでは何ものも生じないことを教えるものである。そこに何らかの矛盾がなくては科学的研究が起ってこないというのである。

それはとりもなおさず、問題がでてくることである。科学は事実が、矛盾なく整然と配列されている部面のみを強調し、我々もそれを眺めてあたかも科学が成り立っているような錯覚を起す。「問題のない知識はない——しかしまた知識のない問題はない。」

これは観察以前のある意識状態を指しているのかもしれない。我々は如何なることかを明確に意識して事実に向うのかが分らなくてはならない。だからポPPERの考えている問題というのは科学にたいする根本的態度であるかもしれない。何の（ための）問題なのかによって学科の方向が左右されるであ

ろう。「他のすべての科学と同じように、社会科学もまた、成果あるものか又は成果なきものか、興味あるものか又はつまらないものか、有益なものか又は無益なものかである。それは問題の意味または興味に正しく関連している<sup>6)</sup>。」

我々観察者が問題を定めるのであり、科学が定めるのでない。科学があってその軌道にのっていると自然と問題が解決されることになるのはずっと後のことであって、出発は問題である。表現は適切さを欠くが、問題がつまらなければ、学科がそれに相応することになる。特に社会科学においては、純粹科学の領域からはみ出ていることもあってこの傾向は強いとみてよからう。

また科学といっても社会科学の領域では、常に「理論的問題が重要」だという保証はない。だから、「実践的問題が社会科学的研究の重要な出発点であった。しかし、この実践的問題は省察、理論化、したがって理論的問題へと向う」のでなくてはならない<sup>7)</sup>。すでにここに社会科学における出発点にはある「評価の問題」が含まれることになる。それは「我々が定める」問題だという意味である。だからポPPERがこうのように語るのはもっともである。「すべての場合例外なく、科学的業績の価値又は無価値を決定するのは、当然提示された解決の大胆さと、特色と共に、問題の性格と質である」と<sup>8)</sup>。解決がすぐれているかどうかすでに問題提出の時点においてある程度予知できることもありうるわけである。したがってすでにこの際、価値評価の課題が伏線としてあることになる。そしてそのことは決して避けられない事柄なのである。だから観察そのものは単なる観察ではなくて、「問題—生成的観察」というポPPERの表現は面白いと思われる。

経営学にあっても、ただ知識の積み重ねだけでは済まされないことは誰でも知っている。一方では我々は経営に関するデータないしは情報を蒐集しさえすれば学問が成立すると聞く。また経営学は、知識と事実の矛盾という緊張関係については、それが問題を発生させる動因とはならないで、どちらかが悪いのだという結論の出し方で片づけられているのではなかろうか。

他方で、経営学が実践的であらねばならないとする思想、他の課題はどうでもよいとする傾向は出発点において、すでに方法の問題を放棄していないだろうか。問題が提出される更にその以前にあって、経営学が実践的であるかどうかとも解明されてしまうのだろうか。経営学が実践的課題をともな



現われたかどうかの論議は別にして、よしんば、歴史的にそうだとすると、経営学の性格は、「学問」として考えると、変化しているであろうし、また変化したであろう。実践的かどうかは、問題の解決努力に際して現われる事柄である。

この場合示される「実践的」という言葉は、一つの例として出されたのであり、また経営学においてよく引合いに出されるからあげられたわけである。どちらにしても社会科学という領域は、現実界との接触がより密であり、殊に経営学においては接触の程度が大であるといわれている。がその程度が大きければ実践的だという表現が直ちに引出されるのかどうか我々には理解できない。

もう一つの課題は、上述のことと関連してみると、経営学はその最初より、価値評価のことを含んでいるといえよう。何故我々が経営学にあって、理論的課題を軽くし、実務的領域に直接接属したがるかが次第に明らかになっていくように見える。つまり価値を含んだ問題を最初に多く提出しているからである。しかもそれは無意識的になされていることが特色である。したがって逆説的になるかもしれないが、我々はむしろ問題を任意的に次々と提出することにより、かえって観察を怠っていないだろうかという疑問がわいてくる。実に我々の推則によると、経営学では問題が提出され放しになっていて、その解決努力が少しもなされていないか、それとも、解決成果が弱いように思われる。このことがかえって、斯学の領域に価値が充満し、その代表的表現として「実践」が浮び上がってくるのではなからうか。

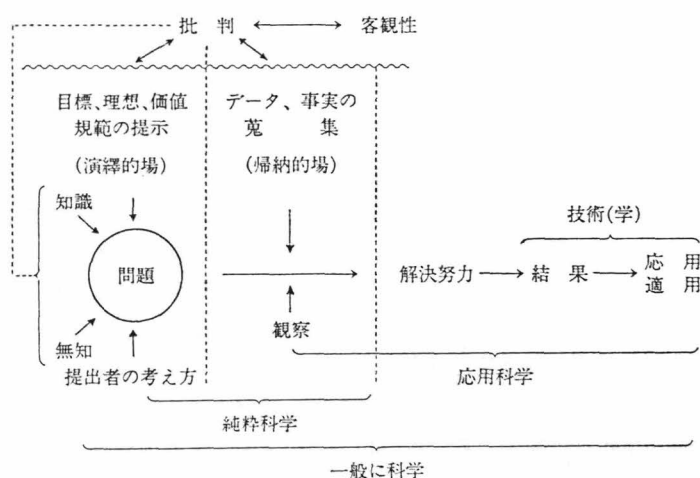
だから経営学において「実践」が良いか悪いかの意味をもつよりむしろ、問題提出者の提出状況が集約された形であるとみなすことができる。いいかえると問題提出者の態度未決定の状態が示されたものといえる。実際に経営学において、問題提出者はどんな問題にすべきかが明白でないことが往々にして見出されるであろう。それ故に問題提示と解答が、途中の過程を飛び越えて、せっかちに結びつこうとするわけである。このことが学問の性格を実践的に見えるようにし、他面、基礎面を不安定なものにさせる効果をつくるであろう。その意味は、学問の領域決定が明確になされていないということであるかもしれないし、また不可能だということかもしれない。

### 批判と客観性

問題提出時点ですでに価値が混入すること、観察のみが科学ではないとする考えはどのように展開されるだろうか、つまりそれは、価値が入ってはいけないというのでなくて、価値が入るのはやむをえないから、どのようにして客観性が保たれるかということであろう。

例えば我々が事実やデータの蒐集及び観察によってのみ価値が排除されるとするのは一体どこからきたのであろうか。いうまでもなくそれは自然科学の方法にほかならない。だが自然科学の方法が社会科学においても客観性を保証してくるのではないことをポPPERは指摘する。彼の第7テーゼにおいて、このことが、「欠陥ある、そして誤解された方法論的自然主義又は科学主義」というレッテルをはられている<sup>9)</sup>。

だが我々は自然科学の方法が客観性を確証してくれる唯一の方法であるこ



ポPPER的思考の概念図

とを教えこまれてきた。だからそれに反駁することなど想像もしなかったであろう。

すなわち、我々は、ポPPERの指示する如く、観察と測定から出発し、(そこには統計的研究が入る)それから帰納的に一般化へと、そして理論形成へと前進する経路をとるのが通例とされている。だが社会科学においては、

「それが可能な限り」においてのことなのである。確かに、我々はこのことが常に可能であるとは限らないことを現実を経験する。この経験はこういう表現として示すことができよう。「社会科学においては、自然科学におけるよりも客観性はかなり達成しにくいことをはっきり知らねばならない。客観性一般が達成されうると仮定して。というのは客観性は没価値性を意味し、また社会学者は、全く希にしか、自己の独特の社会層の評価から解放されないから……<sup>10)</sup>。」

我々はこの事実は今更言われなくてもよく知っている。むしろ常識となっているということさえできる。だがこれは神話であるとポPPERは言うのである<sup>11)</sup>。

さてそれでは実際にどのような例が見られるかを彼の陳述から眺めてみることにしよう。そこには2つの話が存在する。その1は、社会学と人類学の立場逆転のことであり、その2は人類学者の態度についてである。どちらもはたして客観性が得られるかどうかの疑問を含んでいるというわけである。

彼が示している例の1つには社会学と人類学の関係がある。我々はそれらの知識についてかなり不足しているから正確には読み取ることはできないが以下のような要旨である<sup>12)</sup>。

社会学のありかたとしては第2次大戦前までは、一般的に理論的社会科学が普通であった。そしてそれは例えば理論的物理学といった部類と比較してみてもそれに接近するか、類似のものになろうとする姿勢があったのかもしれない。他方、社会人類学の考えは非常に特殊な、プリミチブな社会に適用される社会学としての姿であった。ところが従来の社会学が特殊な社会形態、つまり高度に産業化された西ヨーロッパ的社会形態の人類学という考えが出てくると共に、むしろ人類学の部分になることに満足するように見えるのである。この社会人類学にとってみれば応用的特殊科学から基本科学への昇進である。それは、それぞれの分野を担当する学者の態度にも見られることである。すなわち、往時の理論的社会学者から、フィールド・ワーカーへの転身である。そこには観察者及び記述者としての態度が現われているものと解せられる。

それはどのような経緯でそうなったのかを解明することは大へん困難である。学問の立場変化の考えは大へん興味がある。何の要請によってそうなっ

たのか、歴史や社会的要件からの説明も面白い。だがいずれにせよ、ポPPERはこの間の事情を、「準自然科学的方法の勝利を意味するから興味がある」と語っている<sup>13)</sup>。

西ヨーロッパが伝統的にもっている科学にたいする態度がこの勝利をもたらしたものといえよう。ポPPERの解する科学（ないしは専門領域にかんする学問）というのは、元来、「問題と解決努力の混合」であり、それが「限定領域を扱い、しかも組立のきちんとしたもの」であるはずである。だが現実にはこうなっていないのである。それは今言った、科学「にも」あるところの一種の伝統である。

換言すると、「記述的、観察的、帰納的、一般化方法論の勝利」であると彼は語るのである。そしてそのことは一見して、「我々の負け」ということになるであろう<sup>14)</sup>。

確かに多くの重要な、そして興味あることが社会人類学によって発見されたのであり、そのことは斯学の大なる貢献である<sup>15)</sup>。ポPPERは、このことをこういう表現で認めている。「一度自分自身で、社会人類学の眼鏡によって我々自身を記述することは、我々ヨーロッパ人にとって大きな刺激であり、大きな関心である」と<sup>16)</sup>。ポPPERは決して観察的方法、あるいは帰納的方法に全面的に賛成しているのではない。むしろそれによって他方の重要な精神活動が害されていると考えているのである。

帰納的方法が唯一の科学的方法を代表する、しかも客観性を保証するものであるかどうかは大へん重要な質問である。他の方法がないかどうかというよりも、ここでは、例えば既述の「人類学的眼鏡が他の眼鏡よりも多色彩であるとしても——また正にそれ故に——より客観的でない」ということができないだろうか<sup>17)</sup>。ポPPERはこのようにして帰納的、観客的方法だけを重んずる考え方に反駁する。

我々はここでは観察のみが科学だとする呪術から逃れられればよい。我々は知らぬまにそういう思考に慣らされてしまったと気がつけばよい。そこでもう一つポPPERのあげる経験談を聞いてみよう。

彼はある時、神学者の主催する数日間の会議に出席した。そこには哲学者、生物学者、人類学者、物理学者が参加した。テーマは「科学とヒューマニズム」だった。討議を通して最高の相互理解と知識を得たし、そのようにして

学習することは楽しいものであった。だがここで人類学者は一言も発しなかった。人類学者は観察者だからという理由によると彼自身弁明した。彼は学者として言葉上の討議に参加するために参加したのでなくて、そこにいる他の者の言葉上の態様を研究するために参加したのだという。それは社会現象を外部から、また客観的観点から観察することであるとその人類学者は答えたのである<sup>18)</sup>。

このエピソードは客観性を求めることが極端になるとどうなるかを示すと共に、我々ははたして外部観察のみが客観性を得る道なのか、また言葉態様をどう受けとるのが客観的なのかという質問に突き当る。討議に参加し、それに没入し、あるいはある感情が揺り動かされるということは客観性が失われることかもしれない。だがそのように常に自己の立場を守り続けることができるのであろうか。

当の人類学者は、論議そのものと、他方の印象深い言語の間を厳しく区別できるということは純粹に主観的な幻覚であるという。だから討議に参加しないで、言葉に影響されることから自己を守るのであろう。

これは客観性を守るための言語放棄の態度である。科学とても言語を用いなくては用をなさないものであり、それを否定することは「静止」のみを重んじる立場である。我々はこの際に、余りに先に来すぎてしまった。科学と言語の関係については今は知識がない<sup>19)</sup>。ただ我々は、客観性を重視し過ぎるということになるかが分りさえすればよい。我々は自然とこのような思考に行きついてしまうことに驚く。

この場合においても、この人類学者は「火星の観察者」であるのか、そしてまたそうなることを欲しているのか。彼自身としては、人間が感激せしめられるということはその時すでに客観性を喪失したのだという。つまり共に行動しつつも、観察者が少なくとも停止した地位にないならば測定ができない。少なくとも、自分を中心にしなければ標準尺度が定まらない。そこには行動と停止の矛盾が発見されることになる。とはいってもこれだけでは観察のみが科学で、そののみが客観性を維持できることについての反論にはならない。

我々はこのような教訓から経営学を眺めると、どのように考えることができるか。まずはっきり言って、事実やデータの蒐集と観察が経営学の科学と

しての「品質証明」であることに間違いない。とくに我々の経営学がアングロサクソンの経営学の影響を強く受けている現状を思うと、なおさらのことである。アングロサクソンの経営学が正しく他は駄目だと言っているのではない。どのような方法を採用しているかを問うているのである。

経営学においても論理的（又は観念的）追究とフィールド・ワークの逆転を教えるような事実はあるのか。例えば行動科学の台頭はその事実をよく知らせている。ここでは行動科学的思考だけがよく経営の実体を把握することができるかという質問を提出するだけにとどめる。何故ならば我々はその学問の実体をよくつかんでいないし、その学問が経営学そのものだとする証明もなされていないのだから。

それほど先を急ぐ必要はない。我々はいわゆる科学的管理法において、古くは F. W. テイラーの思考が全く自然科学的方法を採用していることに気づくのである。だがそれは古いものでもはや今日通用していないのだと人は言う。それに代り、人間関係論が現われ、今や先に示した行動科学が目立ち始めたと言う。だがその本質はいずれもデータや事実の蒐集と観察を主にした客観性獲得の事柄に過ぎないのではないか。

アングロサクソンの国ではこの科学的方法つまりは客観性が実践とよく結合した。西ヨーロッパではそれは技術との結合もあったが、ロマン主義的な理想と結合したという現象が注目されてよい。結合するというのは如何にも奇異であるとすれば、客観性がある方向にそれたと表現するほかはない。社会科学、つまりは経営学でいうなら、観念論的な経営学である。それは帰納的方法から訣別する。これはもはや客観的ではないのか。

突然ここに科学的らしからぬ思想が現われた。そういった理想を掲げたりすることはおしなべて科学とは縁遠いものなのか。我々が言いたいのは何故経営学に思想が入ってはいけないのか、思想が入るとどのようにして、何故、科学的構成（つまり客観性）——事実蒐集と観察の意味での——が崩れるのかということである。

ポPPERがあげている従来のヨーロッパの科学思考は狭い領域を示している。が彼はもっと広い領域を含む科学を考えている。ヨーロッパには帰納的な方法を用いて科学としての正当性を獲得するものと、いわゆる演繹的方向にある科学もある。だが前者の方が技術（ないしは実践）と結合し易く、社

会科学においても、またかなり具体的効果が強いこともあって、ヨーロッパの伝統とされているわけである。

したがって経営学が社会科学ならば、当然この両傾向を含んでもよいことになる。そこでこういうことが許されてもよい。経営は、観察だけに依って常に客観的な知識が得られるとは限らないから、ある理想から出発した目標又は大義名分がまずあって、そこから観念的に経営のある描かれた像が引出されることができるということ。またそのことは少々無理かもしれないが演繹的のといってもよい。またそのこともここでは科学的な方法に入れることができる(ここで科学に観念的なものを入れてしまった)。実に経営学が科学だということは簡単ではない。また広く理解するほうが経営学の領域が広すぎて、それにともなう部分領域の設定に苦慮することになる<sup>20)</sup>。

#### 批判・客観性・理想

我々が繰返して陳述した客観性が従来の科学的方法と称せられるものによっては必ずしも保証されていないことが了解できればよいのである。我々は常に安定した知識を欲する。また安定していれば客観的だと思う。それは或る種の基準として我々知識の土台をなす。だからこそ我々は観察——帰納の系列を大事にし、そこからの最終点としての知識を守り続けるのである。だが我々は再びポッパーの第7テーゼに戻って彼の陳述を聞いてみよう。

「我々の知識は常に、ただ一時的の、そして試験的な解決提案にのみ存在する。したがって原則的には、知識が誤りとして、したがって無知として明らかにされる可能性を含む。そこで知識の正当化の唯一の形態は、再び一時的なものに過ぎない。つまり正当化は批判のうちにある。もっと正確には我々の解決努力が、最も厳格と思われる批判に耐えられることである<sup>21)</sup>。」

この場合我々が注目するのは知識が「一時的なもの」という認識である。したがってある知識があったとしてもそれが誤りないしは欠陥が発見されなくては「ならない」とすることである。観察—帰納の経路を通して来た知識もこの批判にさらされなければならない。つまり、「人が科学的客観性と呼ぶものは、ただ全く批判的伝統のうちにある」とするポッパーの第12テーゼが思い起される<sup>22)</sup>。

我々は社会科学のことを現在考えているけれども、自然科学においてこの

ことがあてはまるのだろうか。冒頭からくどいように、我々は、観察―帰納の方式が客観性を確実にしないこと、その方式はまた科学の代表的なものであることを語ってきたが、実は、「科学の客観性は科学者の客観性に依存すると全く誤って仮定されている」という第11テーゼを知るべきであろう<sup>23)</sup>。

そこには自然科学者への絶対的な信頼が存在していた。自然科学者なるが故に価値を入れるわけがないとする信仰である。社会科学に籍を置くものはその点信用がないことになる。だがポPPERに言わせれば、「自然科学者もまた他のすべての人と同じように片寄っている。また彼は残念ながら——もしも彼が、継続的に新しいイデーを生み出すようないくばくかの人間の部類に入らないならば——通例は、この上もなく一面的であり、また片寄っていて、自分自身のイデーに捉われている」のである<sup>24)</sup>。

たとえ自然科学者であっても、イデーの継続的生成に関与しないならば、固定的、一面的様相をおびてくることになる。方法がいくら客観性に向うように仕組んであっても、それはそれだけにとどまってしまう。観察―帰納の形式は客観性に向うけれども、生成されたものが、当該の科学者によって固定化されてしまえば、客観的になりえないのである。

方法はそれを利用する人間「相互」に接続する。方法だけが独立していても、それは何の意味もない。だからこういう表現がもっともなこととして受け入れられるであろう。「科学の客観性は、異なる科学者の個人的な事柄ではなくて、彼等の相互批判、科学者の交友的一敵対的分業、その共同およびその比較研究という社会的な事柄である。従って客観性は部分的には、批判を可能にするところの一連の社会的及び政治的關係に依存する<sup>24)</sup>。」

つまり客観性は科学者が相互に接触し、即ち社会的關係を保つことによって、相互見解の批判作業を通じて獲得されることになる。一つの学問の正当性、あるいはある理論の客観性は、一人の科学者の思考の枠内にあるだけでは確かめられないのであって、それが他との交流を通じての批判にさらされることにより初めて正当性ないしは客観性を得ることができる。とはいっても、それはほんの「一瞬」の出来事である。正当性は永続的事象ではないのが特色である。

その意味するところは、批判が継続的に行なわれること、ある抵抗が絶えず繰り返されることである。それは一種の相対主義的な客観性と言えるかも



しれないが、真の考えはこういうところにある。とくに社会科学においては、「我々は科学者から彼の人間らしさを奪うことなしに、彼の偏頗性を奪うことはできない。全く同じように、彼を人間としてまた科学者として分割することなしには彼の評価を禁止もしくは分解することはできない……我々の純粋に科学的な理想、例えば純粋な真理探究の理想は最も深く科学外的な、そして部分的には宗教的価値に根を置いている。客観性で没価値的な科学者は理想的な科学者ではない。激情なしにはうまくやって行けない、また全く純粋科学においてはうまく行かない。真理愛なる語は単なる隠喩ではない<sup>25)</sup>。」

科学者が相互に関連し合うということは、客観性を作り出すと共にまた高次の客観性に向けての出発である。また科学者は文字通り人間であって、客観性を語るのも彼にはかならない。したがってもしある課題が正当性を欠くとすれば、それは間違っているかそれとも、彼自身の片寄り、又は価値が入って来ている証明なのである。

先に科学が問題から出発すると言った。そのことは今ここに引用されたポPPERの言葉における、特に「科学外的な、宗教的価値」に依るのではなからうか。明らかに、純粋に真理への道は長く、不可能かもしれないが、ある理想、又は真理への愛が失われれば、科学者としての活動、すなわち批判が一緒に消え去ることになるであろう。それは真の正当性がいつも得られないことを示唆する。

当然のことながら、我々は批判的討議に際して2つのことを区別する。(1)ある見解が真であるかどうか。我々の取扱う問題が正当性をもつか、利害関係はどうか、意味内容はということについて知らなくてはならない。(2)次に科学外的な問題について、その正当性と意味内容を知ることである<sup>27)</sup>。

だが我々はこの(2)の問題を除外し去ることはできないのであって、「真理探究に入らない関心を、真理への純粋に科学的関心から区別する」ことが精々可能であるだけであって、そのことこそ科学を科学たらしめるものであるとポPPERは語る。除外と区別はどう異なるかという説明はむづかしいが、前者にあっては、全く失くしてしまうか、意識に上ってこない状態である。後者においては批判に際してのみ適用されるが、科学者の意識ないしは討議に種々な形であがってくることを認めざるを得ないというふうに解釈しておく。

いずれにしてもこういった行為は一種の「評価」であり、それは客観性の考えに変更を余儀なくさせる。「客観性と没価値性は個々の科学者にとって実践上達成されえないのみならず、それはそれ自体価値である。従ってそれ自体価値の故に無制限の没価値性の要請はパラドックスである<sup>28)</sup>。」

このことがこのままに放置されているのではなく、ここに批判の役割がでてくるわけである。つまり批判とはこのパラドックスをなくすことでもある。「もしも我々が価値混入を暴露し、真理、正当性、明快性等々への純粋な科学的価値問題を、科学外的問題から区別することによって代えるならば、パラドックスは自然と消滅する<sup>29)</sup>」という。

そしてこの批判というのはそれ自身独立して切り離して存在するのではなく、次のような社会的カテゴリーによって可能であることをポPPERは指示している。個々の科学者や異なる学派の競争、批判的伝統（これは個人がもつというよりも、個人が育成した社会が伝統的にもつ精神ともいえる）、社会的制度（この場合には、種々な競争の発刊物、又は異なる競争の出版者、ないしは会議における討議を含む）、国家の力関係（自由な討議を可能にするような政治的寛容<sup>30)</sup>）。

これらは科学（あるいは科学者自身）が含まれる社会的風土であり、この状況如何によって自由な批判活動が行なわれるかどうか支配されるに違いない。そこにおいては研究者の社会的又はイデオロギー的立場は瑣事であり、それはある時期には、短期的に光を放つかもしれないが、やがては消え失せるであろうと彼は指摘している。

このようにして我々はこの項の総括的説明として彼の第6テーゼに戻ってみよう。それは以下の如き6つの項目に示されるであろう<sup>31)</sup>。

a) 社会科学の方法は自然科学のそれと同じく、それが出発する問題のための解決努力を吟味することにある。

b) 解決努力が実地的な批判にさらされると、我々はそれを反駁しようとする。というのはすべての批判は反駁にあるのだから。

c) ある解決努力が我々の批判によって反駁されるならば、他の努力をもって解決を得ようとする。

d) 解決が批判に耐えるならば、我々はそれを一時的に受入れる。また特にそれがさらに討議され、批判されるにふさわしいものとして受入れる。

e) 故に科学の方法は、最も鋭い批判に支配される暫定的な解決努力の方

法である。それは試行錯誤方法の批判的継続研究である。

f) 科学のいわゆる客観性は、批判的方法の客観性にある。しかし特にそれは、どんな理論も批判から自由でないこと、批判の論理的補助手段が観客的であることにある。

ひるがえって我々が経営学の客観性は一体どうなっているのか。斯学にあっても客観性や正当性は観察一帰納の線に沿って獲得されるようになっていくのが常識で、科学的ということになっている。経営学はむしろこの点に関してより自然科学に接近しようとしているかのように思える。そのことは最近の数学的手法による新しい経営諸科学の出現が物語っている。そして我々はそのことについて少しも異論を差しはさむ必要はない。

その現象は一方では確かに客観性を保証するかそれとも向上するかのように見える。もしも他の要件を無視するならば、経営はそのことにより解明しつくされ、客観性は固定化し、すべて完了する。だが現実にはそうならない。経営の現実是非常に複雑である。これは他の科学が扱う対象（領域）と同じことであって、経営に限ったことではない。

経営学においても、それが自然科学的様相を帯びれば帯びるほど、価値から自由になるという信仰があるのではないか。我々は経営を観察し、データを蒐集するだけで客観的でありうるのだろうか。殊に経営学が対象領域への接近が他の社会科学と比較して容易であること、したがって経営学への要求、つまり実践効果、利用、手段等々への要請が強いことと相俟って、客観性そのものよりも客観性の「結果」を「早急に」手に入れることが主な狙いのように見えてならない。

経営学はこのように、価値から自由になることによって客観性を手に入れると共に、もう一方ではそれを何らかの形において利用するということが一体となっている社会科学の分野だということができる。だがいつも都合よく行くとは限らない。

実際に観客的であるはずのデータや事実の観察結果が、例えばある学科を生み、もしくは理論、法則をつくり出すとしても、それをそのまま適用できないことが多いのである。現実と客観的法則の間の相違が認められることがしばしばある。経営自体の複雑性は完璧には把握されないという事柄は措置

として、客観性にどこか欠陥があるのだろうか。そうではなくて、先にあげた2つの要請の衝突の結果なのである。

つまり第1の客観性たろうとすること自体がはたして文字通り客観的なかどうかを疑問にしない点にある。経営学で帰納の手段をもてば必ず客観的で、それが科学としての唯一の証明ではないことを知らねばならない。実践、利用、適用ということは、それを使用する「人間」の問題である。経営学はこの点特に両者の結合が密接であることは既に触れた。

そして客観的理論と称せられるものには、かなり「経験のエッセンス」が含まれている。それは技術を通じての、技術のための批判である。我々は経験そのものを少しも否定していない。むしろ経営学においては重要な要素の一つであるとして認めている。だがそれは次第に「人間らしさ」を失っていく。そしてそのことは次第に自然科学的色彩を帯び、客観性に向うことなのか。

我々は客観的な体験的理論が批判に耐えて行く過程を経ることを、客観性、正当性の証明であるとする。実に経営学の客観性もこの範疇の外にはない。我々は科学外的な問題を捨てることはできない。経営学も社会科学の部分だとするならば。

経営学においては科学外的混入の問題と、科学者としての存在が実践との結合によってぼかされる問題が顕著である。むしろ経営学こそ価値混入に悩まされているのではなかろうか。科学者としての信頼もその点では弱くなっているように思われる。その価値はいうまでもなく実践的価値である。

したがって経営学においてはどちらかというと、社会科学一般がもつ、真実性を探し求める精神をもつ人間、その理想に奉仕するために宗教的とまでいわれるほどの情熱をもって研究する人間の存在による価値がかなり希薄なのである。

経営学を通して、実践に価値を置く者と真実性（真理）という理想に価値を置く人間のいずれが大切かは一概には言えない。だが一般に、純粋な科学においてさえも、ある種の情熱なしにはやって行けないのだし、全く客観的で、正当性のみを考えることのできる科学者も存在しないことは前に述べた。

経営学は必ずしも問題そのものの正当性と、科学外的問題を分けているとはいえない。ある理論（ないしは法則）が、又は発端としての問題そのものが

正当性を有するかどうか、それともそこに科学としてふさわしからざる問題が入っているかどうかをいちいち分けないし、またそのことは不可能である。だがそのことが不可能だとしても、その事実を認識し、区別する努力を行なっているかどうかは大へん疑わしい。そのことは直ちに、批判の放棄といわざるをえない。誠に、経営学はこの操作を怠っているように思われる。

経営学に際して、批判に耐えるという作用よりも、他の問題ないしは論理をもって、もとの問題を放棄し、「耐えるかどうか」の事柄を消失させてしまふのが特色である。具体的には新理論と称されるものが続々と出現するが、その場合もとの理論は顧みられないか、それとも不用のものとみなされる。したがって、批判に当っての一時的客観性とは異なった、独断的客観性が現われることになる。

#### 補説(a) 演繹的論理

たとえ自然科学に従事する者でも、純粹に科学的な理想が科学外的な価値に根を置いていることは前に指示した通りである。これに関して客観性は、観察―帰納の方法のみが出てくるのではなく、またそれだけが科学性を確証するものではないことも知った。

つまり批判はこの方法の操返しを行なうだけでなく、論理的推論関係をも含めなくてはならない。批判ということは詮ずるところ、理性的な力を借りた方法である<sup>32)</sup>。それは文字通り理性によって事物を解明することである。それはポPPERがいうまでもなく演繹的論理である<sup>33)</sup>。

そこで彼の言葉を引けばこういう説明を得る。「一般妥当な結論の前提が真であるならば、結果も真でなくてはならない」ことが決定的条件である。だから、「演繹的理論は前提の真実性を結論に移しかえる理論である」ということができる<sup>34)</sup>。またその際に、真実性のみならず、誤謬ももどし返されるという操作が行なわれるという。

そこでは「批判されるべき命題あるいは主張から、不都合な推論が論理的に引出される」のであって、その時にはその命題が「反駁された」ということになる。この論理をおし進めることが合理的批判なわけである<sup>35)</sup>。

我々は、したがって、科学においてはこの論理体系をもってアプローチするのがよい。つまりそれは「科学的問題」を解決しようとするとき、また合

理的批判を行なうときに用いられる。これは、外見上は純粋に客観性を保つように見えるが、「理性」に訴えることによって行なわれる行為である。ということは、科学者との結合において価値の問題に突き当らざるをえない。

この方法において、さらに、「真実」と「説明」という2つの概念が大切であることを付け加えねばならない。ある陳述が事実と一致するか、又は事実から生ずるならば、あるいは陳述が真といていることと事実が一致するときに、我々は真実の陳述をしたということが出来る。

他の説明とは、いわゆる因果的説明である。ある事実またはある現象、あるいは注目に値する規則または著しい例外の説明を行なうことが純粋な科学の問題である。

しかしこの2つの概念は狭いから、つまり絶対的に真実とか、完全な説明は存在しないから、より以上の論理的発展のために、「真実性の接近」と「説明力」ないしは「説明内容」というように用いられる。すなわち、両概念を相対的に用いることによって、内容をふくらませようとするわけである。一方の命題が他の命題よりも、「より多く」真実に接近しているというふうに使われる。説明についても、どちらの方がより論理的説明力をもつかということに重点を移している。

#### 補説(b) 状況の論理

国民経済学的方法の論理的研究についてポッパーの陳述をみると、それがすべての社会科学に適用しうるものだという。それは「純粋に客観的な方法」であるというのである。すなわち、「行為する人間の状況を十分に分析することである。状況から行為を、多くの心理学的助力なしに解明するために<sup>36)</sup>。」

ポッパーは社会学と心理学の提示に際して、後者は前者の部分だという。言い換えると、心理学の扱う課題はほとんど社会的カテゴリーだというのである。つまり「社会を余すところなく心理学的に解明し、又は心理学に還元せしめることは不可能である」<sup>37)</sup>からである。心理学がどうしても説明できないこと、心理学が前提としなければならないことは社会的な外界なのである。

ここに突如として現われた2つの学科の関係は、状況の重要さを語ってい

る。心理的動因はすべて状況の中に融合されるから、状況さえがっちり捉えておけば、人間行為の論理的な理解ができるというのである。「人間の行為を客観的意味において理解することを可能にする」<sup>38)</sup>。その前提としてはもちろん人間の客観的目標を追求し、客観的に種々な理論と情報を備えもっていることが示されねばならないのだが。とはいえ、経済学で使用するものの論理方法は、心理的モメントを、客観的な状況モメントによって代えるということから、状況の理論と呼ぶと、ポPPERは言う<sup>39)</sup>。例えば競争ということは、一つの社会現象として、競争者には都合が悪いが、しかし競争者の希望した、避けられない、意識的、計画的行為過程として説明されるというのである。

さらに状況の意味が拡大されて、「我々の本来の社会的性格を決定する」社会的制度をも合わせて含むようになる。それは具体的には、大学財団や警察権力、法律、取引関係を含み、教育から国家にまで及ぶ。さらにある強制力ある習慣までもこれに入るというのである。これは社会的実在としてひっくるめられている。

この付加的陳述において我々はまず、経営学では演繹的論理的推論は行わないという事実は認めてよい。我々は斯学において「真実性」(又は真理)や説明への価値を認めるよりも、何のために役立つかという局面に価値を置く。理性に頼る作業は軽蔑されるか、退けられるかする。したがって情熱をもって、理想を先ずあげることよりも、また直接的効果、結果を求めることが重んぜられ、それが科学としての刻印を受ける。

次に状況の理論においては、経営学はそこまで拡大して扱わない。そういった文化領域にまで入って行くことは学問ではないとするのを多く耳にする。

#### 終りに(無知のこと)

基礎的知識もなくポPPERのような、文章を読むことは無謀というほかはない。したがってどの程度まで理解できたかは確信がない。だがここでは一般に言われるところの経営学の枠内にとどまっていたのでは何も知ることができないことを理解できさえすればある目的は達せられたことになるとして

おく。

とはいっても自己流に理解したことを文章に再現する際、非常にたどたどしく思うように行かないのは大へんな焦燥感をもつ。この点に関して例えば次の点がそういうことになる。社会科学の客観性が、データ蒐集や観察の方向から得られるのはよいとして、逆の方向たる演繹的経路によっても得られることの理解不足である。

換言すると、科学への価値混入は避けられないから、そたに代わるのが批判であることは分るが、それが社会的関係を経て、逆に、科学（又は科学者）が高次の理想、目標、価値を掲げ、それから創出される理論が現われるという逆転のいきさつがうまく説明されない。正にその思考がさかさまになる瞬間が不明確なのである。いい換えると、客観性と批判、それにどのようにして理想（ないしは理性の働き）が加わるのかがうまく解けないのである。

さらに、原文における趣旨がはたして経営学に適用できるかどうかとも問うていないのも不備といわざるをえない。差し当って発見された上のような欠点にもかかわらず、なおアプローチするというのは何故であろうか。

- 1) ここに引用される報告論文は次のものである。Karl R. Popper, Die Logik der Sozialwissenschaften, Referat, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 14 Jg, Nr. 2. 1962.
- 2) Popper, a. a. O., S. 235. 以下とくに引用するものには頁数が示してあるが、省略されている場合もあることを断っておく。
- 3) 知識は Wissen であり、無知は Nichtwissen である。
- 4) Popper, a. a. O., SS. 234—235.
- 5) ここで言う科学とは、自然科学のみを指していない。言いかえると、学問といってもよいし、認識といってもよい。
- 6) Popper, a. a. O., S. 234.
- 7) ポッパーのあげているのは、実践的問題として、貧乏、文盲、政治的抑圧、権利の不確定などである。
- 8) これは特に社会科学のことを指しているものと解しておく。
- 9) Popper, a. a. O., S. 236. 彼はとくに、アングロサクソンの国で、国民経済学の外部で、この考え方は優位を占めたことを指摘している。
- 10) Popper, a. a. O., S. 236.
- 11) 「自然科学的方法の帰納的性格と、自然科学的客観性の性格の、残念ながら全く広くゆきわたった影響力大なる神話」という表現がえられる (S. 236)。



- 12) これは第8テーゼのなかに示されている。特に Popper, a. a. O., S. 237.
- 13) 無論ポッパーは、この背後には問題があり、問題にたいする個人（ないしは観察者）の態度があり、科学が有するそれ独自の伝統が現実中存在するという指摘をしている (a. a. O., S. 237)。
- 14) だがこの勝利は多大な犠牲を払って得た勝利 (Pyrrhussieg) だと言う。
- 15) 実際にどういう内容のものかつまびらかでない。
- 16) アングロサクソンにたいする反論ないしは皮肉のように受取れる。
- 17) ポッパーは続けてこう述べている。「人類学者の火星の観察者ではない。彼はしばしばそうであると信じているし、またいつもそのような社会的役割を果そうとしているのだが。また、火星の住居者が、例えば我々が自分で自己を観察するよりもより客観的に我々をながめると仮定する理由もない」 (a. a. O., S. 238)。
- 18) ここで人類学者のテーマは集団行動である。
- 19) これについて科学哲学や、言語学と心理学の結びつきなどについての研究が知られているが、不幸にして我々は知識をもち合わせていないのでこれ以上の展開は不可能である。
- 20) 科学的——事実蒐集、観察——帰納的——客観的という図式と、問題設定——演繹的——観念的——目的論的——しかも科学的という図式は少々強引過ぎるかもしれない。だがどちらにも価値が入ってくることは次の説明に依る。
- 21) Popper, a. a. O., S. 235.
- 22) Popper, a. a. O., S. 240.
- 23) Popper, a. a. O., S. 240.
- 24) 例えば、物理学などにおいても、あるイデーにたいして、頑強な抵抗が見出され、自己の説を守るための学派が存在するという事実があげられている。だが具体的にはどういうのがあるかは示されていない。
- 25) Popper, a. a. O., S. 240. 第12テーゼの表現である。
- 26) Popper, a. a. O., S. 242.
- 27) Popper, a. a. O., S. 241. これは彼の第14テーゼを少々変えて示してある。  
また科学外的問題には例えば次のことがあげてある。人間福祉の問題、あるいは国家防衛、産業発展、個人的富化等々。  
またこの2つの問題は、純科学的価値と非価値、及び科学外的価値と非価値のことであるともいえる。
- 28) Popper, a. a. O., S. 242.
- 29) Popper, a. a. O., S. 242. ここにおいても価値観が消滅したのではない。
- 30) Popper, a. a. O., SS. 240—241. 批判ということは広い領域を媒介して客観性に結合することが分る。  
純粹に科学的な価値とは、何ものかを生み出す力のあること、説明力があること、明確性と正確性であるという。
- 31) Popper, a. a. O., S. 235.

32) Popper, a. a. O., S. 242.

33) ポッパーは第15テーゼにおいて、「純粹な演繹的論理の最も重要な機能が、批判の用具の一つである」という。(a. a. O., S. 243)

34) ポッパーの第16テーゼである。演繹的論理は第15テーゼから第20テーゼまでである。

35) ポッパーは vernünftig と rational を使用しているが、その相違は明確でない。

36) Popper, a. a. O., S. 246.

37) Popper, a. a. O., SS. 245—246.

38) Popper, a. a. O., S. 247.

39) Popper, a. a. O., S. 247.

補注1) なお本稿のようなテーマは例えば、M. ウェーバーの見解を引いて補うべきであろう。

補注2) ポッパーの報告にたいしての他の学者の見解も同時にあるがここでは省略した。

### 第3章 共同決定思考と経営経済学

#### はじめに

近時、経営参加という標語が経営学のなかでも数多く出現するようになったが、それが経営学のなかに採り入れられるときにどのようなことが考えられるか、あるいは考えなくてはならないかについて検討するのがこの小稿での課題である。そのとき経営参加という広い、かなり漠然とした表示のなかで、とくに西ドイツにおける共同決定のことを題材とし、それにかかわる経営経済学の意味を考察しようとするものである。

なかなずく、我々の課題の発端となっているのは、労働組合サイドからの、経営経済学にたいする見解もしくは批判であり、その角度から見ると経営経済学はどのように見えるかも合わせて考えようとするものである。しかし批判といっても経営経済学を消滅させてしまうほどのものでなく、いわば斯学にたいする問題提起と見てよいであろう。

ただ我々はここで共同決定の意味を若干考えるとしてもそれが絶対的なものでないこと、また経営経済学がいわゆる西ドイツにおいて思考されているもので、我々が経営学としているものと若干内容と情況が異なることも前提としておかななくてはならない。さらに経営経済学そのものの定義は放棄されていることが不備となるわけだが、そのことは当面の問題からは除外されたものとみなすことにする。

#### 共同決定の理解

ここでは共同決定の定義を確立するのではなく、その意味をどのくらい理解できるかが主な関心事である。しかも共同決定の思想は西ドイツだけのものではなくヨーロッパにおいて広く見られるものである。

ひとつの例として我々は次のような説明から出発してみよう。<sup>1)</sup>さて、企業の意味決定にたいする被備者側からの強い影響力を与えようとする事実、それ

それぞれの国の制度上の事実のなかにあって、政治の展開と結びついた歴史を持っているのだが、とくに、近時企業レベルと経営（職場）レベルにおける共同決定の必要性和、その原則を論じられることが多くなっていると伝えられている。そのときに、その基本的原則として2つのことが土台となっているとされる。

(a) 個人が、意思決定過程の対象としての役割のなかにあって、これがその個人の生活領域にかかわりあっていて、しかも個人は何らの具体的な影響力も持たないとすれば、個人をそこから解放することが重要である。

(b) 民主主義的構造原則を、狭い政治的領域の外部にある組織形式にまでも拡大しようと努力されている。

この原則はもちろん、我々がよく知っている標語、つまり「産業民主主義」において表現されるのであるが、この2つが別々にあるのではなくて相互に結びついている。なかんずくそれが「共同決定の討議のための指導原理」となっているとする指摘が重要なのである。この原理は具体的には被傭者の共同決定<sup>2)</sup>にかんしていうならば、憲章のなかに形を変えてはめこまれるのである。

このような原則はどのような形のなかに具体的に表現されるかはそれぞれの国によって事情は異なるであろうが、先ず政治上のコンセンサスがその原則についてのプログラムに関して得られることが必要なのである。それが決まればどのような方法によって実現化の方向に進むかが決まってくることになるであろう。従ってそこに国によって、政治的思考上の相違が現われるのであって、興味ある課題を示すのであるが、本質的には、「大規模企業の組織へ民主主義的構造原則を引受けさせようとする共通の要請は古くからあったのであり、それはヨーロッパの被傭者組織体の起源と同じくらい古いものである」というのである。

ヨーロッパにおいてはこの要請の実現のための戦略は2つの種類のなかに示されるという。そのひとつは、経済秩序が努力目標たる民主化の意味において絶えず進化して発展されるべきだとする考えである。これはドイツ、スカンジナビア諸国、オランダなどの労働運動のなかに見られるものである。これにたいして、社会の根本的編成変えによってはじめて民主化が実現されるとする考えが、フランス、ベルギー、イタリアのなかに見られる。

我々の課題は労働運動を語ることではないけれども、その傾向を語るとすれば上記の事柄に関して労働組合の特色をさらに、次のような2種類のなかに見

ることができる。それは市場経済を統合的に先導しようとする意図もしくは能力を備えた労働組合の立場と、そうでない、労働組合には現在の市場経済的秩序を統合する能力はないのだとする労働組合の立場があることを教える。

前者において、「この秩序における被傭者の利害関係を統合して、法律的に形成された制度のなかで協力し、経済主体の意思決定にたいして影響力を及ぼして、それが労働者の利害を適切に考慮するようにさせる」ことが主張される。ただこの要求側面にのみ力点が増えられるとすれば問題があるけれども、その準備として、「どのくらい影響力を行使したかに応じて、この意思決定のために、共同責任を負う」ことも忘れられてはいないのである。

後者の場合には自己の経済秩序の内部における法律的制度の範囲における行動が拒否されるのである。協力することは自己の立場を弱化する結果を招く。そうではなくて、「社会秩序のラジカルな編成替えを求めての闘争」が前景に立つことになる。

労働組合サイドからの要請にのみ注目するのでなく、雇傭者サイドの考えも考慮されねばならない。一国における雇傭者、またその団体の考え方もしくは戦略立場は、その時に支配的な労働組合運動の傾向によって強く左右されるという点が先ず示される。次に、経営者(雇傭者)側は従来からの経済生活構造を固執しようとするのであり、その場合には労働組合の影響は経済の統合にそむくような対決方向をもつものとみなし、現実はこの状況が強化されることになる。

どちらにしても労働組合と経営者の関係が扱われているのであり、それは「労働組合運動の戦略意図と雇傭者団体の対抗意図の間の相互的影響」が主題とされることになる。この際にどちらが強力であるかどうかは先ず問われるのではなく、この事実が「政治的な力の領域を決める」ということが重要なのである。それは「雇傭者—被傭者—関係の具体的規模づけ」を決める領域だということができる。

このような政治的な力関係の領域を更に考察すると、これまでの2つの立場に基づいて次のように2種類の方向が考えられる。そのひとつは、市場経済を分解しないとする思考によって決められた政治的構想に基づいて、「法律的に確立せられた制度」が成立するようにすることである。いうまでもなくこの制度は、「経済、企業、全体経済的關係において、具体的に指定された権限機能

と責任をともなった被傭者共同決定のため」のものである。他の種類の方向とは、実際に社会的な諸条件をながめてみると、市場経済のいわゆる統合的思考はうまく行かないのだとするものである。ここでは共同決定は法律的な決め方に関心がないのであって、そのことを次のような表現で示すことができる。

「法律的にはほとんど影響されない、雇傭者と被傭者の間の自由なパワー・ゲーム」に共同決定が任されることになるのがそれである。この時には共同決定は、そのときに優勢な組織体の方に傾斜することになるであろうから、共同決定は言葉の矛盾を起すかもしれない。しかし現実にはこの2種類のものはモデルであって、それが完全に純粋な様式で現われているところはないとされている。この際に我々はとくに前者の傾向を西ドイツの事情のなかに観察しようとするものである。

それでは共同決定は、とくに西ドイツの状況のなかでどのように理解したらよいであろうか。我々は暫定的に次のような説明のなかにその概要を把握するつもりである。<sup>3)</sup>どちらにしても共同決定は一般的に認められた概念定義はないし、実践上でも意味はまちまちであり、しばしばイデオロギー的な意図が背後にあることもある。

従って我々は例えば次のような説明を引用することになる。<sup>4)</sup>「最も広い意味での共同決定は、雇傭者とその代表との協力体制のなかに被傭者の代表を置くことによって、とくに社会政策的もしくは人事政策的な問題、或いは経済的問題に関係する規則並びに方策についての決定に、被傭者が参加することである」と。さらに、これまでの実績を評価するための専門委員会が1970年に提出した定義として次のものが示されている。「企業における意思形成過程および意思決定過程の形成並びに内容的な確立への、被傭者もしくはその代表の制度的参加である」と。

いうまでもなくただこれだけの定義的表現によって理解が可能なのではない。そのことにより一般的な意味傾向が把握されるだけであるが、我々の課題は別のところにあるのであってそのことに移らなければならない。

#### 政治的思考の意味

企業が既に共同決定の制度を採用しているものとみなし、それが「共同決定

のなされた企業」(mitbestimmtes Unternehmen)の表示をもって示されるときに、そこには被傭者の政治的意図もしくは目標がどのように示されているかが示されねばならない。<sup>5)</sup>(もちろんこのとき、共同決定のなされた企業が出現する経過が省略されているけれども。)

実際に現在の企業状況を眺めると、企業の意思決定が被傭者の考えを反映しないということはないのであって、とくに企業のトップ指導層が今後の活動実施領域をどの方向に求めるかはかなり被傭者、しかも「組織化された被傭者のなかで重要な政治の流れに依らねばならない」ことになる。なかんずく DGB の如き大きな組織体の思想がもたらす結果は特に強いものであることはいうまでもない。しかしこの政治的思考の方向が被傭者集団(とくに労働組合)のなかで常に同一のものが見られるというのでなくて次のような種類の流れを示すというのである。

(a) あらゆる差別を撤廃しようとする主張を掲げるものがあるが(例えば人種差別の撤廃論者の主張)、これは、「共同決定によって利害の調和化がもたらされること」を望むものである。当該の経済秩序はそのまま受け入れられていて、修正を加えるならば被傭者のために最高度の利害一致をもたらすと考えている。

(b) キリスト教の教会教義という基本的規範からでてくる思考であって、「バルトナーシャフト」と呼ばれる考えがこれを代表する。共同決定を完全に実施してはじめてこれが果されんとする信頼がある。

(c) 当該の社会秩序は民主的な結合関係になっていないとする分析結果に基づいて、この社会を改革しようとする。共同決定のなかに、とくに包括的な価値基準として、改革のための政策が含まれるものとする。経済ならびに社会の改革は被傭者のための共同決定権によって可能とされるとみなす。

(d) 上記の立場よりももっと鮮明に階級分析の立場を表面化する組合内部の事情により、「反資本主義的な構造形態」を唱えるものがある。この種の戦略によく合うのが、「経済並びに社会におけるレーテデモクラシー的体制という目標思考」<sup>6)</sup>なのだとする。

(e) レーニン主義的な方向を持つ Kommunismus の考え方があって、この立場によると共同決定は、「国家権力の奪取を求めた労働者階級の闘争における戦略的用具」としてあることになる。これは現状の社会が他の社会に移行する段階への前段階を獲得しようとする意味での共同決定政策ということになる。

上記のような共同決定について、思考特性が労働者、とくに労働組合のなかにどの部分が強く刻印されているかの考察がなくてはならない。それによってどのようなイデオロギー的立場があるかが明白になると共に、共同決定の位置づけが異なってくる。どの思考方向を採用すべきかではなくて、我々は現在どのような基本的構想が労働組合側にあるかを知ることに興味がある。

それはつまり、「利益代表の過程」として理解されていることである。すなわち、そのことによってどのくらい効果があがるかという問題である。そのため条件として DGB が示す次のような点に我々は大きな関心を持つことができる。

(a) コントロール機関の意思決定領域を定めることは、原理上、企業レベルの共同決定ではないことになる。

(b) 共同決定が有効に作用することとは、拒否権が無制限に使えることである。

(c) コントロール権限と実施権限とが明快に区別されてはじめて利益代表の用具としての共同決定が作用する。

(d) あらゆる参加者の情報と共同決定にタッチする者のコミュニケーションがなくては共同決定は有効とはならない。

(e) 利益代表の一致があってはじめて、すべての被傭者にとって統一ある目標が実施されることになる。

(f) コントロールの権利が有効に行使されるためには、コントロールされるべき種々な集団に対する独立性がなくてはならない。そのためには、経営外の利益代表が経営組織のなかに定着せしめられることが必要である。

#### 経営経済学の狭い課題

共同決定にたいする要請がなされるのは被傭者もしくは労働組合の側からだということはこれまでの叙述のなかではっきりしている。雇傭者側は自発的にそのような要求はしないのが一般的なたてまえである。(しかしそう結論するのはここでの課題ではないが。)それではどうしてこのような要求がなされるのだろうか。被傭者の置かれている立場にそれはよるのである。彼等のいるところの資本主義的経済体制が順調に機能しないのであり、被傭者はそれにたいしてただ受動的にしていなくてはならないのだろうか。



実際に危機が発生するときには（これはどのようにしてそう判断されるかは差し置くとして）経営における意思決定はかなりの重要性和強制力（Sachzwang）を有するのが普通であって、たとえ共同決定のなされた企業といえども、被傭者代表の我慢しなければならない事柄となる。ここに被傭者側（もしくは労働組合側）の利益代表をないがしろにするような強制力が働かないようにするのが本来の共同決定の主旨な筈であるけれども、この点をさらに助力すべきものが求められることになる。

この課題を背負って現われるのが経営経済学なのである。このことについて我々は「共同決定の内部における経営経済学の課題」というタイトルのもの<sup>8)</sup>の説明を聞くことにしよう。この内容の要点は経営経済学が科学として効果的な経営指導管理ができるけれども、それが経済全体の改革とか支持とか、社会改革の領域にまで力が及ばないということなのである。経営経済学は相対的に狭い領域に焦点を当てて、共同決定された企業に役立つことができるだけなのである。

そのことをより実際に示すならば斯学が「経営における弱点を探し当て、経営の構造や経過の目標に一致した形成のための余地を示す」ということである。ただこの文脈でのみ理解しているだけでは確かに労働組合の利益代表の遊戯空間の拡大に本質的に貢献している」ということができるかもしれない。しかしそれは表面的なことであって、我々が先に「狭い範囲」といって意味がこれに加わると次のような理解がでてくる。つまり「強制力」は、ある行動に「先行した」個別経済の行なう意思決定に依るのであって、その決定自体をどうするかは経営経済学ではどうにもできないということなのである。従って、この強制力のもとに、できる限り、被傭者に有利なように助力をなすことが経営経済学の課題となる。そこにその学科の限界と、性格があるように思われる。例えば全体的な経済的な当該課題に関する決定機関の決めたあるハンディキャップが危機現象をもたらすとしても、狭い活動領域に焦点を合わせた管理論では被傭者の利益代表を強化するようにはできないとする認識が提示される<sup>9)</sup>。

こういう例のなかで分ることは、経営経済学のできるある理由づけをすることである。これをとくに「労働組合的視点からすると」という表現をしているのであるが、結局「経営経済学は、企業の個々の部分領域におけるいわゆる強制力（例えば、合理化方策、操業中止、経営の適正資格構造の低下、出血

的な生産など)をとったときに、それを惹き起す運動法則(一般的には資本利用)の問題に理由があるべきだとする」ことになるという。そうすることによって全体的な企業領域の課題が出現するよりはむしろ「経営における各々の意思決定領域」が目立ってくるのであり、そこで個々の問題がどこにあるかがはっきりせしめられることになる。そうすればかえって被傭者の利益代表から見てどのような代替案を提出すればよいかの判断ができるし、またどの点(もしくは場所)に問題があるかが評価しやすくなるものだというのである。

それでは現実に被傭者に関係する、それに適応した方法にはどんなものがあるのか、それにたいして経営経済学はどのような代替案を提示しているかについて、個々の意思決定領域を区分することにより、次のように示されている。<sup>10)</sup>

(a) 経営組織の不活発さ、コミュニケーション欠陥に原因のあるような拘束力を除去することは、資本側と被傭者側の利益が一致することである。(例えば従来からの組織を変更したり、ヒエラルヒー・レベルを減少させること。)

(b) 財務的意思決定に関するもので、経営の社会部門への投資を決定するに当たって、それが現実に企業の(資本)収益性や企業それ自体の運動法則に抵触しないときに、この経営政策は両者の一致するところとなる。

(c) コスト低下はできるが資本代表側には承認し難い経営政策代替案、例えば、コントロール機関の解体、上級管理者の特典を制限すること、身分区分化の程度を減少させること、部分的に自律性を持つ被傭者集団の一斉の自動装置化に当たっての準備活動を廃止すること、共同決定権の承認などが見られる。しかしそれは短期的なコスト低下を生じるけれども、長期的には資本側の支配を低下し、彼等の長期的な利益期待を低下させることになるというのである。この種の課題のなかで我々が認識すべきことは被傭側の紀律化を弱めるときには短期的に見てコストの低下(とその反対に収益性の増加)をひきおこすかどうかということである。それについての解答をここでは出すのでなくて、紀律化の緩和がコスト低下に連なるとする被傭者側の評価と、それにたいして経営経済学側の目がどこに置かれるかということが重要なのである。若しも、上記のような経営政策を被傭者利益の見地と一致して経営経済学が提出したのだとすれば(あるいは経営経済学の認識関心がそこにあるとすれば)、当然ながら、資本側の関心領域とは相容れないことになる。実際に経営経済学それ自体がこの種の被傭者利益のための提案をなすかどうかはここでは問題としていないが、斯

学の立場に関する討議が残されていることを知る。

(d) 作業場所の維持を可能にするために、自己資本の損失とまでは行かないけれども利益の低下をもたらすような経営政策に当って、資本側の代表にとっては許し難いものとみなされるとされる。このことは資本側において他のよりよい利子獲得での代替的な可能性が予期されるときには、ほんのわずかな収益低下がある場合にもとくに発生する課題である。確かに経営経済学が資本側のこの点について考慮しないというのではなくて、やはり被傭者側の都合のよいような提案をするときにはこの部門での問題は両者の一致をなかなか見ることができないという例であろう。

このような経営経済学の限定的提案もしくは関心領域は、被傭者側にとっては都合のよいところが多いかもしれないが、それは文字通りかなり狭い問題領域に限定されていると共に、逆に資本側の自由な運動領域もしくは法則に制限を加えることなのである。ただ我々はここではどちらが望ましいかの評価をするのではなく、(繰返しになるが)経営経済学は一面そうせざるをえない事情にあることに気づくことが大切である。経営経済学の側から、「個々の意思決定事情のために被傭者利害の連帯性形成を行い、被傭者の忠誠を確保するようなある種の廻り道が可能であること」を知らせることが重要なのである。そうしないと経営経済学は「ただ上辺だけ被傭者利益の遂行のために保証を行うが、現実には依然として資本利益の免疫化のために行われる」という危険がでてくる<sup>11)</sup>というのである。

#### 経営経済学の有用性と中立性はあるか

経営経済学と共同決定に関する課題はそれほど多くあるとは思われないが、例えば、H. タイヒマンの論文において若干の文献があげられている<sup>12)</sup>。「経営経済学は最近に至るまで、実践上では、明白に、共同決定された企業の問題を扱わなかった」という陳述のなかにこの間の状況をよく示している。しかし全くその議論がなかったというのでもないで、ただ、「共同決定された企業の統一ある経営経済的理論を展開しようとする意図がなかった」ということも付け加えられねばならない<sup>13)</sup>。

極く単純に考えるならば経営経済学も科学であるならばある片寄りのために存在しない筈だとする考えが当然でてくるわけで、そのことが共同決定の議論

と結びついたときにやっかいな問題を投げかけるわけである。ただここでは経営経済学の学問性格もしくは本質についての討議の場でないので深く立ち入ることはできない。ただ一般的に次のようなことを語ることができる。「たとえ科学が没価値的でなくてはならないという仮定をすることとしても、没価値性を欠くという異議は、経営経済学の今日の理解状況を損じることはできない。反対に、その異論はイデオロギーとして正体を現わす。とくにこういうときに初めて、現実的に没価値的な経営経済学が重要なものたりうるのである。つまり、現実の現象形態たる、資本によって単独的に規定された企業だけでなく、あらゆる考えられうる限りの経営形態が扱われるときのことである」と。そうなるならばとりたてて「労働組合的に見れば」ということは必要なくなるかもしれない。

経営経済学はこの時にどちらの側にも立つことは欲しないように見える。(もちろん一般の傾向としてこれまで資本利益の方向に接近していたことは別にして。)それは、近年益々盛んになった共同決定に関する議論を現実のものたらしめるために、共同決定された企業の理論を展開しようとするのではないのであって、「主として、ある利益集団つまり資本家側のイデオロギーたろうとする非難から解放されたいために」経営経済学のそのような努力がなされたのだというのである。それではどのようにすればよいかについて、「経営経済学の課題を新しく規定するのでなくて、ただ相応する内容をもって経営経済学を満すことによる」ならばその非難から免れることができるというのである。<sup>15)</sup>

どちらにしても共同決定の問題を経営経済学と関連せしめることは多くの論者の意識するところである。「経営経済学の専門家たちが共同決定の問題に立場をとるように訴えられていると感じているのは不思議ではない。当該の文献を一瞥しただけでもある多くの点で困惑が支配していることが示されている。一方では、経営経済学は重要な経験的關係についての確実な言明をなすことができないことは明白となる。他方で、経営経済学の没価値性は共同決定問題にたいする立場によって疑問たらしめられ、そして新規の方法論的討議を必要とする」ほどになっていることは確かであろう。<sup>16)</sup>この言葉はいわば共同決定の問題にかんしても「政治的領域にたいする推薦権限を経営経済学に与えようとする努力」にほかならないかもしれない。

これらの背景的説明を土台にしてさらに我々は、経営経済学が共同決定を如

何にとり入れようと努力するか、またそのときに何らかの不公平性を伴わざるをえなくなるかについて説明を進めて行きたい。<sup>18)</sup> 初めに「現実的に支配している一定の基本的規範を引受け、その規範の遂行のための最適な実現機会を叙述する」ことは良い悪いは別にして経営経済学の本質をなすかもしれないのである。無論この際に基本的な規範の内容には触れていないが、(そのときの主要な社会、経済、文化を支配している価値基準とでも言うておくけれど) 経営経済学としてもその場合には完全に中立になりえないのである。それは誰にとっても都合のよい学科としてはならないということである。「経営経済学はそのことによって社会的な諸々の力のために間接的に論拠を与えるのである。これらの力は、異なる規範を遂行しようとする組織化された被傭者側からの努力に反抗して自己の地位を守ろうと努めるのである」ということができる。

この時に被傭者もしくは労働組合の側から不公平の非難が提出されるのだが、それは経営経済学の用いる概念内容のなかによく表わされるとされている。<sup>19)</sup> それによると被傭者とは「労働給付という要素」もしくは「処理という要素」なのであって、「社会的富の生産者」ではないのである。それはある意味では共同決定問題を経営経済学から除外したことになるのかもしれない。すなわち、労働が工具や経営手段と同一のものと化してしまっている。「労働はそのとき、全体としての人間的現存在の労働の場所、意義および機能を表わすには用をなさないので、単に経済的活動として、生産要素としてのみ理解される」こととなる。<sup>20)</sup>

このような傾向を有する経営経済学に対して共同決定問題を扱うときにはどのような研究方向があるかが次の課題である。<sup>21)</sup> 最初のものは出発点をモンタン共同決定もしくは非営利的志向の企業の現実の与件を基にして、共同決定は企業家的要請と一致するものだということを経営経済学的に論証するものである。さらに出発の基盤としては、「規範的なもの」があって、この点が、共同決定された企業をどのように経営経済的に理論構成するか「記述的」なものと相容れないであろう。

他の研究方向としては、「企業の政治的理論」である。<sup>22)</sup> 経営経済学がある発展を見せるときにそうなるというひとつの見本である。企業のなかにある様々な利害者の存在を認めその分析を試みる。その際に行動科学、組織理論、意思決定理論の知識が土台をなす。利害対立の調和を求めての闘争が経営において

どのように処理されるかが求められる。企業は明らかに「影響力の構成体」もしくは「提携または連立」とみなされとする。しかし、この構成体のなかで実際に力配分がどうなっているかは何も語らないのであり、理論から具体的な、いわゆる「共同決定の負担者」がなすべき代替案はどうなるのかを引出すことができるかは不明なのである。

この種の提言または非難(もしくは批判)は、労働組合的視点に立つならば当然行われるものであり、その立場からすれば経営経済学の形成は満足なものではない(完全であるかもしれないが)。その代表的な言明は次のことのなか<sup>23)</sup>に示されるであろう。

(a) 深いところのない価値観を社会的現実から受取ることにより、被傭者の共同決定目標が完全に狭められてしまう。

(b) ひとつの政治的要求(もしくは政治的拒絶)のための貢献が引渡される。

(c) 現実の共同決定過程がただ形式的にのみ分類されているが、共同決定政策の具体的内容は記述されない。

このようなことによって経営経済学の問題性と本質の把握への手がかりがつかめてくる。それは共同決定に経営経済学が接近することにより先に示した如く斯学が変化することを示すものである。しかしどのようになるかはここでのさしあたっての課題ではない。果して経営経済学は同時にいくつかの問題を解決できるのだろうか。そのためには(a)「経営経済学のすべての部分領域にとって妥当する概念用具を認識批判的に、しかしまた同時に大きな視点から反省してみること」、(b)「個々の部分職能と意思決定領域のために代替案を示すよう出来る限りの努力をすること」、(c)どれが正しい代替案か、また被傭者利益のための見せかけの解決がありはしないかが研究されることがなくてはならないのだという。もちろんこれは直ちに実行出来るのでなくて貴重な忠告として受取るべきであらう。<sup>24)</sup>

## 終りに

共同決定の問題が経営経済学との関連について、とくに被傭者もしくは労働組合側からの提言的考察がなされたわけであるが、その基礎としての共同決定と経営経済学の定義的説明(定義そのものではない!)も十分にされないままに話題が進行してしまった。いうまでもなくこの種の討議は予めこの2つの内容

または本質の十分な把握の後に行われるべきもので、軽々しく持出されるべきものではないのかもしれない。しかし我々の意味するところはこの種の問題認識である。それは同時に経営経済学(もしくは我々の一般的な用語によれば経営学)の方向を決定するモメントを発見することである。

大体のところ共同決定の意義は次のように捉えてよいであろう。すなわち、それは「企業における被傭者の事物地位の除去のための手段」であり、「企業の成員が良い態度をするための操作メカニズム以上のもの」とする認識が重要である。その際にひとつの利益(団体)のために配慮がなされるのではなく、「企業の内部における利益多元主義」が前景に立つことになる。この利益は企業におけるあらゆるレベルでの意思決定のなかにはっきり表明される。すなわち、意思決定への関与もしくは参加によって利益の具体化と実現が可能となると見るわけである。それはまた「間接的または直接的形態において、意思決定負担者にたいして意思決定前提を予め与えてやることができる」ことを意味する<sup>25)</sup>。従ってそのことは、「機会の形式的平等性」が認められることを知らせる。

我々は意思決定への言及に至って、共同決定的思考がどの方向に発展するかを暗示的に知ることができるが、この問題はいうまでもなく近時、経営経済学においても採りあげられているのは周知のことであろう。このあたりに2つの領域の接点があるように思われるけれどもここではその指摘にとどまる。ただ次のような陳述のなかにその証明の一部分を見ることができる。「意思決定を下すための組織形式として……の共同決定は経営経済学の領域における実践的に規範的な問題設定に相応する。実践的な規範性は次のことについての言明に関連する。被傭者の利害を含めることを完全にするためには意思決定はどのようにして組織されるべきかということ。共同決定は従ってただ、各々の企業成員の参加への要請のみを意味するのではない。このことは、いまだ解決されざる組織的問題はさしおくとして、分業の各々の長所を疑問たらしめるであろう。むしろ次のことを保証することが重要なのである。すなわち、意思決定およびそれと結合した実現過程が、個々の人物もしくは人間集団の意思に一致するのみでなくて、意思決定に関連した者の必要性にも向けられていることである」<sup>26)</sup>と。

我々はこのような言明のなかに、はっきりと分業的思想の修正を見ることができる。それは共同決定的思考の導入によって惹き起されたものである。「共

同的」とか「民主主義的」とかいうことは企業においては分業的思考にかなりの作用力を持つことを察知する。それ故に経営経済学がこの種の思考(思想?)を導入したときに当然ながらその内容の変化を起すことになるのだが(これについては既に指摘した)、他方で、「共同的なもの」は絶対に「共同的」になりえないのであり、常に「不平等」をとまなうという逆説を含むことを忘れてはならない。すなわち、程度の差のことは別にすると、経営経済学が常に、純粹に中立的言明だけができるとは限らないことはこれまでの叙述のなかで見た通りである。

このようにして経営経済学が十分うまく成立して行くためには双方の側からの利害のコンステレーションという想定を一時的にも無くしてしまえばよいのであるが、今やそのことはできない事情にあることは観察した通りである。そのときどちらかに傾斜するのであるが、次のような難しい問題を投げかけることになる<sup>28)</sup>。

(a) 共同決定された企業における被傭者目標の形式化は、決して理論的には分解されないで、ただ具体的にのみ表明されうるような被傭者利益の存在を前提とする。しかし利益の表明の過程が再びとくに、既に達成された共同決定の程度に依存している。

(b) 企業たる提携のなかに存在する実際の力地位の配分についての仮定は、ひっくりめてではなくて、出来る限り具体的に形式化されるべきだとすれば、常に必然的に行為推薦と結びつけられている。しかしこの行為推薦は再び、明白にされる限り、力配分に反作用をする。その際に、一般的にはこの作用の方向は予測さえもつかないのである。

この際に経営経済学に関して、とりわけ資本家側はこの学科の科学性に目を向け、それに依存しようとするのであるが、労働組合の思考傾向は歴史的に基礎づけられていて、そちらの側からの接近をすることも明白なのでこの点からも双方が平等的な思考をしているとはいえないかもしれない<sup>29)</sup>。

#### 注

- 1) この説明に関して、F.O. Gundelach, Mitbestimmung in Europa, in: Das Mitbestimmungsgespräch, Nr. 2, 1976, S. 23 から引用する。
- 2) これについてフランスでは1946年に、イタリアでは1947年に明記されている旨



の指示があり、ドイツでは1919年のワイマール帝国憲法のなかにこの方向づけがなされているという指摘がなされている。

- 3) どの定義を採用するかは困難であるが、ここでは簡略化のために次のものから引用する。H-U, Niedenhoff, Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, Köln, 1977, SS. 10—12,
- 4) もちろん, W. Weddigen, Begriff und Produktivität der Mitbestimmung, in: F. Voigt, u.W. Weddigen, Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Bd. I, Berlin, 1962, S. 14 からである。
- 5) 以下においては, H-D, Küller, Mitbestimmung und Betriebswirtschaftslehre —Gewerkschaftliche Fragestellungen an eine praktisch-normative Wissenschaft, in: BFuP, 26Jg, Nr.1 1975, SS. 32—33 から引用する。
- 6) この思考傾向については, 例えば, H.G. Schachtschabel, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Wirtschaftsführung der Unternehmung auf betrieblicher Ebene in der Auffassung der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände, in: A.F. Napp-Zinn und H.G. Schachtschabel, hrsg, vom W. Weddigen, Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung II Bd., Berlin, 1964, SS.17—18 のなかに説明がある。「もちろん労働組合—経済民主主義的構想のなかに, 今日の用語法に一致して, 経営を越えた共同決定, しかし原理上では経営的共同決定ではないものが考えられる。社会的および経済的指導管理は, 労働者の集団的な経営を越えた代表によってはじめて完全に行われうる。その場合に, 現実に経済を共同管理するために労働者の協力がなされねばならないのであるが, 正にそれは, 市場支配的な, 生産, 販売, 価格を規制する組織が形成されるときである」と。さらにこれにたいする見解として, 経済が真に民主化されるためには, レーテ体制の思考は排除されるというのである。民主化というのは, 個々の経営を越えては達成されえないし, 経営協議会(これもレーテという)を越えては達成されえないのだがと語られている。

さらにレーテの歴史的考察については, 例えば, 林健太郎, ワイマル共和国, 中央公論社, 昭和49年, 21頁以下が参照される。「労兵協議会という思想はマルクスやエンゲルスには全然ない。レーニンにおいてもそれは当初存在していなかった。それは1905年のロシア革命のあいだに自然発生的に現われたもの……」(とくに, 22頁)という陳述が見出される。

- 7) これについて, Küller, a.a.O., S.20 から引用する。
- 8) これについて, とくに, Küller, a.a.O., SS.23—25 から引用する。

- 9) なかんずくこれについての例として、次のようなことが示されている。Küller, a.a.O., S.24. 海外における安いエネルギー源泉をできる限り迅速に利用しようとする、無期的指向性のエネルギー政策が全体経済的領域で決められるとすれば、その結果国内における石炭産業は当然危機状態に陥ることは予想できる。これについて経営経済的経営指導管理は被傭者の利益代表のために何もすることはできないというわけである。
- 10) 経営経済学が個々の意思決定領域において被傭者側にたいして提示する方法を4つの領域に区別することは、とくに、Küller, a.a.O., SS. 24—25 から引用する。
- 11) とくに、Küller, a.a.O., S.25. なお免疫化については、LzS. W. Fuchs et al., (Hgs), Opladen, 1973, S.290 に次のような説明がある。「論理的遊戯空間の拡大, Ceteris—Paribus—条項の操作, あるいは定義されざる概念の適用によって, 反論がなされそうなときに仮説や理論の保証をする方法である」と。
- 12) H. Teichmann, Betriebswirtschaftslehre und die Diskussion um die Mitbestimmung: Probleme einer betriebswirtschaftlichen Theorie der mitbestimmten Unternehmung, in: ZfbF, 22Jg. Heft 12, 1970. なお Küller の注にもこの論文が引用されている。
- 13) とくに Küller, a.a.O., S.26. さらに続けてこう語る。「経営経済学は一とくに説明モデルもしくは意思決定モデルの形式化が重要である場合には一専ら一定の企業タイプ, つまりただ資本増殖に指向した企業にのみ捧げられた。この方策は経営経済学自体の内部では欠陥と感じられる。というのはそれはこの科学の自明性と矛盾するから」と。
- 14) Teichmann, a.a.O., S. 791.
- 15) Teichmann, a.a.O., S. 792.
- 16) Teichmann, a.a.O., SS. 793—794.
- 17) これについて, E. Heinen, Zur Mitbestimmung in der Betriebswirtschaft: Einführung in die Problemstellung der Untersuchung, in: K. Fäßler, Betriebliche Mitbestimmung, Wiesbaden, 1970, S. 11.
- 18) 以下についてはとくに, Küller, a.a.O., SS. 26—29 を中心にして語り, 同時に多くのことを引用する。
- 19) とくに Küller, a.a.O., S. 27.
- 20) D. Budäus, Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung: Ein Beitrag zur Grundlagen-Diskussion um die Demokratisierung von Unternehmungen, Wiesbaden, 1975, S. 7. ここでとくに, H. Marcuse, Über die philosophischen

Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffs, in: AfSS, 69 Bd. 1933 が引用されているのが我々の関心をそそるものである。さらに Küller は労働要素と共に、コスト要素についても触れている。コストは自己資本増加分からの短期的もしくは長期的な差引として間接的にのみ定義され、そのことによりコスト発生が一定の利益(団体)に依存しているという考えが重要でないものとしてきちんと限定されてくるというのである。

- 21) この傾向についてはとくに, Küller, a.a.O., SS. 27—28 から説明をきく。
- 22) もちろん, これは, Fäbller の前掲書のことを指している。
- 23) とくに, Küller, a.a.O., S. 28.
- 24) とくに, Küller, a.a.O., S. 28.
- 25) Budäus, a.a.O., S. 11.
- 26) 意思決定前提については, Budäus, a.a.O., S. 39ff. において, 例えば次のような説明がある。「意思決定前提は, 一般的には価値もしくは目標について, また与件についての情報の形態において示される。このなかに入れられるのは例えば, 願望, 動機, 組織の成員間における人間相互の関係もしくは影響力構造の如き心理学的及び社会学的モメント, あるいは行為代替案, その首尾一貫性および蓋然性もしくは解決されるべき問題の問題立場の如きモメントである」と。
- 27) とくに Budäus, a.a.O., S. 11.
- 28) Küller, a.a.O., S. 29.
- 29) B. Muszynski, Kooperative Führungsstile und betriebliche Mitbestimmung, in: Mitbestimmungsgespräch, a.a.O., S. 36.

## 第2部 経営組織論の本質

### 経営組織論の成立の前提

## 第1章 経営組織論の理解と実践

### はじめに

経営組織論がとくに理論的考察を経由して実践的方向に進むときには、具体的にどのような問題をかかえるかについて我々の関心がある。そのときに経営組織論がいわゆる経営学（ここではとくにドイツ語圏の状況を反映して経営経済学）の発展と同じ傾向を示すかどうかにも注目する。近時とくに経営学も理論的領域に注目するのみならず実践へ関心を示すことは常識になっているが、この点について科学目標（学問方向づけ）の問題として語ることができよう。つまり我々が科学として崇拝してきたことの内容に変化が起っていることを現わしている。

もうひとつの課題として経営組織論がより一般的に語られるかどうかが出てくる。それは一般的組織論の出現を暗示するのだが、我々は一般的組織論があって経営組織論がでてくるとする認識のしかたをするのではなく、経営組織論がより一般的に語られるうるかどうかとする認識のしかたをする。それは経営組織論が果して経営学の部分なのか、組織論なのかそれとも経営学そのものが組織論になるのかを考える発端になるかもしれないが、そこまでは今のところ話題は進行しない。要するに経営組織論が経営経済学におけるとくに経済という標語にとらわれない展開をすることだけははっきりさせたいところに意図がある。しかしまだこの段階では経営組織論が、経営（経済）学の部分なのか、独立的地位があるのかはつきりしないし、またそれを求めるのがここでの課題ではない。

冒頭に示した経営組織論の実践的問題を示すとすれば、それは経営における人間の問題であり、その人間が経営組織においてどのような意識をし行動をするのか、どのようにしてより人間的存在なりうるのかである。それは抽象的議論と共に、より現実在即した、いわゆる実践的な問題として論じられるべきものといえる。例えば、人間が経営活動に、さらには意思決定により積極的に参加するにはいわば共同決定的思考（西ドイツにおける共同決定法そのものと全く同じではない！）がなくてはならないが、そのもとをなしている目標設定とはいかなるものか、この思考はどのようにして実現の方向に向うのかを組織論が果して提出してくるかに関心がある。経営「経済」的思考だけではこのことは果されないからである。

以下における我々の叙述は必ずしも直接的解答を与えないかもしれないが、経営組織論をどのように考えたらよいかのひとつを提示することを目的とする。それは上に示したように経済的標語からの離反を意味することになる。そして、そのことは経営学（か組織論）の科

学目標の変化を明らかに反映するものといえよう。

### 経営経済学における科学目標の変化

経営学（以下においてはとくに断わりのない限り経営経済学を指す）の学問としての立場が種々あって、経営学の成立以来学説史の教えるところであるが、このことについて若干復習してみる。<sup>(1)</sup>

単純に考えると経営の活動のなかでなされる機能的活動の変化があるのは当然である。単に販売といってもそれが50年以前の内容と今日の内容とは異なるのは直ちに理解できるのだが、それが基本的な学問立場の変化、とくに方法論的变化となるとひとつの変化が主流となり、他は消滅したという結果を下すには早急すぎる。昔からあった立場が現在でも通用することはありうるからである。従ってここではどれを選択するか、勝れているかを見るのではない。

(a) 経営の哲学と呼ばれる立場においては、とくに「規範的価値的経営経済学」が示される。経営学は企業プロセスの形成のための、あらゆる経営的規範を普遍妥当な道徳的価値から引出すことを提唱する。それにより、経済的实践が社会的実践にまで拡大して考慮されることになる。<sup>(2)</sup>

(b) 上記の哲学的立場に対立したのが「技術論としての私経済学」である。その主要問題は如何なる方法で経済的成果は、経済的価値のできる限りわずかな費消をもって達成されるかである。そのなかには、技術的なもの（テクノロジーのこと）や実用主義的思考、（実用主義と似ているが）何かをつくり出すことへ注目する思考などが含まれている。何かをするためにあるのが経営学だし、またその方法を示さないと何の意味もないとするように主張しているようである。<sup>(3)</sup>

(c) 応用的学問にたいして純粋な経営経済学が基礎たらしめられねばならないことが主張されるのは当然の成行である。経済行為の現実についての記述と説明がなくてはならないとする立場が主張される。そこでは経営経済学にたいして理論的科学目標が与えられることになる。<sup>(4)</sup>

(d) 今日経営学の情況は、ドイツ語圏や英語圏の領域を問わず、論理的経験主義と近代的な意細決定理論に基づく方法的立場を示している。この立場はこれまで示した立場のどれかひとつをとるのでなく、いわば「あれもこれも」を採用する立場である。どれかひとつの立場が中心で他の立場は排除するというのではない。なかんずく経営学が現実科学だとみられるときにこの特性をはつきり示す。すなわち、経営学が、概念的言語的科学目標、理論的科学目標、実用主義的科学目標を合わせて持つということである。科学目標それ自体の説明は別にするとしてこの3つの目標は既述の経営学の立場に符合することは了解できる。この段階ではそのようなあらゆる事柄が経営学のなかで処理されるのがよいことがどうかを語りえな

いが、経営学の事情のなかに言明の量が増大し、学問の目的と方法のための原則が拡大されかつ変化したことに気づきさえすればよい。我々は既述の3つの立場を全て含むような学問が形成されつつあることを（未だ成立していないが）知ると共に、それは学問目標自体の変化を生じていることをも察知する。

### 科学（学問）目標の意味

すると我々の関心は学問目標そのことについての説明に移される。その場合に、一般に科学（学問と同じとする）は追究されるべき対象（これを認識対象という）によって区別されるかそれとも学問がその対象に接近する問題立場によつても区別されることは誰もが指摘することである。例をあげるならば、人間は医学や心理学、その他の対象に接近する問題立場によって区別される学問の対象であるのはいうまでもない。しかし人間は感覚で捉えられようような世界のみを対象として研究する（ここでは物理学や生物学など）のでなくて、人間の精神的能力の助けを借りて追究する領域（論理学や数学）もあるし、人間と、またこの世界における人間の地位の規定を思弁的に決めようとする努力（哲学など）もあることは我々は常識的に知っている。

そこで我々が関係する学問領域としての経営学はどんな領域に関係するかという現実姿を示している対象もしくは対象範囲を認識の対象としていることが分る。（厳格にいうと目に見えない部分もあるが簡略のためにそうしておく。）そのような学問領域をまとめて現実科学または経験科学というのだが、この中に自然科学と社会科学が入るとする。社会科学のなかに経営学が入ると一般には考えられているのだが（そうではなくて自然科学の領域に向う傾向もあるし、また数学などの学問領域に指向するものもあるが）、そうすると、社会（とくに社会的世界といつてもよい）における人間の行動を扱うのであり、その意味で行為の学問（複数的表示としての）としてみてよい。この場合、数学などは形式科学のなかに入れられ、哲学などは理想科学もしくは解釈科学の表示のなかに入れられることになる。<sup>(5)</sup>

我々の課題はこのような分類に直接あるのでなくて、経営学が果してどのような学問内容を持つかを考えることであり、それが先に示した4つの学問傾向とどう関係するかを考えることである。それは普通の学問の意味についての質問と異ならない。すなわち、科学が認識の体系的獲得、つまり我々の知識ストックを拡大することに向けられる活動がそのひとつであり、次に科学は人間と物の体系、もしくは制度であり組織でありそのなかで認識獲得のプロセスが行われているとみることができる。第3に学問は認識努力の結果のことを云うことである。経営もこの範疇から逃れることはできない。これらは学問とは何かの質問に答えたものといえることができる。このすべてを含むのが経営学であるから「あれもこれも」の標識を付されることになる。

また、科学のあるべき姿を考えてみると次のような特色をあげることができる。先ず学問

は基礎づけの機能を持つことであって、その学問の対象を示すための原理とその基礎づけが  
つくり出されることになる。次に批判的機能がくる。欠陥と誤りを発見しそれを修正するこ  
とである。言明および言明体系の批判をすることであり、それにより知識の進歩が可能であ  
る。また我々の住む社会の状況を吟味し、また改善するようにもって行くことである。第3  
に、ユートピア的機能がある。それは可能な世界の新しい目的、価値、モデルをつくり出す  
ことである。批判的機能とユートピア機能の間に密接な関係がある。ひとつには現存あるも  
のにたいして批判することがユートピア的思考に通じるのである。その批判を通して新しい  
構図が描かれることになるからである。もうひとつはユートピアが批判のための大切な前提  
となっていることである。ユートピアがあってそこから批判のための基礎となるべき価値が  
<sup>(6)</sup>  
でてくるからである。

我々はこのような科学のあるべき姿の批判に関心があるのでない。経営学が単に言明のみ  
の提出に限定し、この3つの機能を見捨てたならば（過去においては主としてそのほうが学  
問らしかったのだが）、進歩とか改良の思想がなかったらという推量である。それは経  
営学の学問目標にある変化が生じたことを知らせる。第一に学問目標などという表現は許さ  
れたかった。例えば「科学は人間を喜ばせる」とか「現在する社会体制を正当化するかまたは  
改革して行くために貢献する」などといった言明は学問のあるべき形ではなかった。しかし  
現在経営学はこの種の言明を日常的にやっている。ここにおいて科学の目標はただ規範的に  
のみ確立しうるのである。科学の役目としての認識はどこにあるかはそれ自体認識ではなく  
て、規範をなす確認である。例えば科学の役目を「人間存在の困難を軽減すること」として  
表示したとしたら、そのことは科学の新しい姿に少しも矛盾しないのである。我々の経験的  
に知るところでは、科学が理論的科学目標を持つかまたは実用主義的目標を持つかは結局困  
難を減少せしめることに通じるのである。現実には昔時に比較してかなりの実績を残してい  
ることは経営学の成果のなかに見出されるであろう。なかんずく経営学の課題が計量しうること  
にあったのだが、それがやがて生活の困苦についての討議へと変化したことにも（他の学  
科もそうだが）注目してよいであろう。つまり、経営学の成果を通して程度の差はあるにせ  
よある満足が達せられると、次に出現するのは質的課題だということである。例えば従業員の  
満足度といったものは、統計的もしくは数量的に示されるけれども、実は数量化できない  
事柄であることが分ってきたのである。それは不安、不満、疎外、消費恐怖の如き非数量性  
のなかに表現され、経営学の課題もそちらに向かざるをえない状況に立ち向ったとい  
うことができる。ここに規範的問題設定の可能性があると見える。いわゆる数量化のみが科学では  
<sup>(7)</sup>  
ないのである。

そこで学問が「あれもこれも」の形式になる。とするならば結局実用主義的な科学目標に  
は次のような2つの点が入っていることになる。<sup>(8)</sup> 先ず実用主義的科学目標が現実科学の分野  
で手に入るのはこういう場合である。つまり、理論的科学目標の獲得に役立つようなある研

究成果が予め提出されているときである。(すなわちこのこのは理論的科学目標が先か実用主義的科学目標が先かの問題はナンセンスであることを示す。)真の現実科学的な行為支持は一定の関係の解明努力のなかにあることになる。しかしそのような両者の結合もしくは関係づけかどのようになされるかの構想はいまのところない。次に、実践主義的科学目標はその形式化において、あまり十分な具体化をしているとはいえない点も指摘される。つまり、ここで形式化とは実践的行為のための指示もしくは手引の作成、あるいは行為目標の基準に従って、ある(形成のための)方策の評価と選択をなしうることによることであるが、実はこのことが実践においてはうまくいっていない。そのことを非操作的な実践的指示として示すことができる。このことが却って、実践目標について為すべきことになりかねない。

この2つの実践についての問題点にたいする解答はここでは直接なしえないが、理論と実践のどちらも採用する立場は望ましいことであるが容易には入手できないことが分る。経営学は常にこの課題に悩まされてきたといえる。これは方法論のなかで語られるべき事柄であるが、我々が、科学目標の変化として扱ったことは既述の説明が示した通りである。それは実践的な規範的理論(または学問)が成立することである。<sup>(9)</sup>(もちろん我々は規範的なもののなかに倫理的なものを含めるがここではそのことにとくにこだわらない。)

#### 経営組織論の実践的(政策的)方向づけ

経営学における理論と実践の関係の説明が経営組織論にもどのようにしてあてはまるかの陳述がここでの課題となる。<sup>(10)</sup>すると経営組織論も、「経済実施活動の構造化のために適した用具であるあらゆる組織的言明を体系的形式で包む」ということになる。経営学からの類推であるから、経営組織論も当然経済的活動に注目するのだが、経営学も経済的局面のみを負担するのでないから、この点にはいくらかの修正が必要とされる。また他の種類の組織論ともなればそれに合った活動の種類が提示されることになる。しかもこの修正部分にかかわる問題が主要な組織論討議の課題でもある。結論的に語るならば、経営組織論も実践を含めた、いわゆる規範的学科の性格を帯びることによりこの修正部分を扱うことができるとする認識である。<sup>(11)</sup>

一般に学問体系それ自体から判断すると理論と実践との結合は、仮にいくつかの段階で考えることができる。<sup>(12)</sup>(a)概念論のレベルにおいては概念と定義の形成と正確化のことを考える。ある学問によってそれにふさわしい概念体系が出されるのだが、そこでは組織現象と組織問題がそのコンポーネントにおいて記述される。(あるいは質的な記述モデルで示されるといってもよい。)このとき実践自体が解決をしなくてはならない。(b)理論(理論的科学目標)のレベルではこの概念を理論的言明のエレメントとして適用する。ここではいわゆる経験科学の目的としての説明と予知を可能にするために理論的言明が真実であり、情報内容を含んだものでなくてはならない。この段階でもまだ、実践的組織問題の解決のためには理論が、実



践によって用具的な変形を受けねばならない。(c)テクノロジーのレベル（これは、政策の理論、プラグマチックな科学目標である）において理論的言明がテクノロジー的に、つまり、目的に合うように用具的に変形される（これはプラクセオロジー的変形である）。理論における作用（結果）が目的として努力されるのであり、それにたいして原因が（それが何らかの形で再現しうるならば）手段としてひきおこされることになる。つまりそこでは原因結果の関係が手段目的の言明体系で示されることになる。組織論がここで実践との関係を明確にすると共に、学問自体が組織政策論となっていることに気づく。

さて、このような関係を土台にして現実に組織論がどのような学問の性格を示すかをより具体的に見ることにしよう。その際に、組織論が経営組織論というからには、経営学的学科であるのか少なくとも経営（学）と関係するかがはっきりしていなくてはならない。しかし実際にこの関係を論じることはないようで、（他にあるかもしれないが）<sup>(13)</sup> 経営経済的に妥当する言明を含んだ組織論が経営組織論だということになっている。経営的目標設定についての言明としての組織理論的仮説が形成されることに経営組織論の意味がある。

ここで、示された例示によって語るとすれば、ある経営が組織形態AからBに編成変えしたならば、在庫保持のコストがXパーセント減少するという仮定から出発する。ここで組織形態への変更が原因であり、コストの低下に結果である。同時に在庫活動そのものが改善され、そこでの人員も削減されるとすればこれが副作用である。これまでの組織論、経営経済的組織論の理論レベルにおいては特に副作用（結果）サイドを無視していた。貨幣表示のきく局面が関心だったからである。これをさらに、組織テクノロジー（政策）のレベルで考えるとこういう説明を得る。理論的言明では原因だったものが、テクノロジー的言明においては手段であり、これまでの結果が目標としてとらえられる。すると、組織形態AからBへの変更は、コストの目標、在庫品の質の目標、要員の変動目標に向けられることになる。（これらをそれぞれ、形式目標、物質目標、社会的目標としても示される。）

この例示は単純すぎるが、その主旨は、理論のレベルから政策（テクノロジー）のレベルへと移行するときに、組織方策はワンクラスの目標以上のものに関連してくることである。かつては政策のレベルにおいても数量的表示のみの単一目標にかかわっていた。それは形式的言明体系の上に組立てられたものということができる（そのほうがより経営経済的思考に合致していた）。それは経営学の側の要請に合うのであり、この種の連結関係を中心にすると、単一学科的な経営経済的言明構成（ユニデシプリナリー）ということができる。さらに物的なものも社会的なものも結果もしくは目標達成として学問の言明体系のなかに取入れるときに、インターダシプリナリーの学問傾向を得ることになる。現在の経営組織論はもちろん<sup>(14)</sup> 後者の性質を持つとされている。

## 経営組織論の特性表示

経営組織論における組織理解の傾向にはどのようなものがあるかを考察するのがここでの課題である。しかもこれらの傾向がどのような科学目標を持つか、またどのような学問性格をもつかも合わせて観察することになる。

組織理解の傾向がどのようにまとめられるかに関して、種々な理解が示される。それは組織理論の成果をあるグループにまとめて列挙したものということができる。そうすることにより、研究領域についての理念史のおよび内容的展望を得ることができると同時に、今日の認識のレベルを例示的に示すのに都合がよいからである。ただどの配列も特別な配列基準をもってなされないことが多いし、基準の統一もなされていないから結局、各個人の判断に委せられていることになる。<sup>(15)</sup>我々は暫定的にシュバイツァー自身の区分を中心にして語ることにするがこれも特別な標識のもとに区分されたのではない。<sup>(16)</sup>

### (a) 伝統的な組織構想。

伝統的な組織論とか古典的組織論という名称と内容はたいていの論者の提出する構想である。<sup>(17)</sup>もちろんこの考えは古くて駄目だとする基準を持つのではない。全体的な職務を分業的に果そうとする企業の役目に注目するところに基づく。そのことはまた職務（組織もしくはシステムのなかでまたそれによつて果されるべき実質目標としておく）を概念的に規定し、その組織的分析の後に経営過程の統合的な組織的形成をはかるのだがその統合は摩擦のないプロセスを確実に実現するための秩序関係の形成ということである。特に問題とされるのはここで、職務に合致した職位の形成であり、また管理指導組織の構成である。プロセスの調整についてはそれほど注目がされないのが特色である。

この組織構想で最もよく知られているのは組織原理とか原則などと呼ばれているものの提示である。これは実践的組織問題の解決のための助力（これはいわば組織形成助成のことであるが）として組織実践のためになるものとされている（現実には助力となるかどうかは別にして）。その代表的原則は組織論の教科書にしばしば引用される、調整の原理、集権化と分権化の原理、明快な権限限界づけの原理、最小の全体通過時間の原理、最短径路の原理などである。

この組織構想のもとでは、組織現象を叙述し、組織問題の概念的分析のもとに置くことは誰もが指摘することであろう。記述という仕事は先ずもって果されるべき事柄とされる。記述モデルが概念的に完璧のように思えるので、あたかもそれ自体が完成した理論的言明体系と思われほどになっていることがよくある。（この際にももちろん概念の経験的意味のために必要な仮説を同時に提出することはしないから理論とはいえないが。）この組織構想がどちらにしても記述的科学目標だけは果しているように思われる。<sup>(18)</sup>従って多くの組織原則と定義的な記述特性との結びつきを特色とするのであり、そのレベルで組織実践のために提示されて

しまうことになる。

そこでは例えば最短の組織経路の原則が示されたとしても、それは目標を示す以外の何ものでもなく、どのような状況でどの組織形態を選ぶべきかを実践当事者に示すのではない。かくして伝統的な組織原理を分析してみると、組織的目標機能を果たすか、組織的形成活動の副次条件を示すかそれとも、しかじかの組織形態があるかもしれないと語っているに過ぎないことが分る。

伝統的組織理論の学問性格についてよく引合いに出されるのが、人間（とくに行動、努力への意思、規範をともなう人間）を無視しているとする指摘であろう。なかんずく経営経済的目標が組織原理のなかで考慮されるならば（そのとき経営学の部分としての組織論に傾斜するのだが）、伝統的理論は（経営）学制的な（ディシプリナリー）形成論として扱われることになる。それは経営学と密着する（？）ために、何ら明白な理論的言明体系を開発しなかったためかもしれない。（理論的とはこの場合に、原因結果もしくは手段目的思考のことであるが。）

#### (b) システム理論的組織構想

ここでは、いわゆる一般システム論の考えに従って、開いたシステムの成長、適応、制御、均衡問題に注目される。経営（企業）は、人間の形成行為によって意識的に形成された非常に複雑なシステムとしてとらえられる。そこでは多くのエレメントが関係によって結びつけられて、サブシステムへと統合されているとみる。エレメントとその相互作用に当って経営の目標が得られる。経営における適応行動はインプットとアウトプットの均衡を保持するのだが、適応は結局経営目標の実現のための探索活動とみなされる。その場合、システム研究の中心点は経営の情報システムの構造と機能ということになる。システムの組織構想は、これらの特色に基づいて次のような問題に関係するとされる。(a)職務実施的および目標達成活動の特色を示す。このときに伝統的な組織論の分析統合の考えが扱われる。(b)行動理論指向的特色において、構造変化に当っての、関与者（参加者）の反応が扱われる。とくに意思決定過程が重視される。(c)システム分析とシステム計画にたいするインターディシプリナリー<sup>(19)</sup>の特色が見られる。

(a)については従来の考え方によるが、(b)については例えば、組織変化に当って構造変化が原因であり、成員の行動が結果とされる。成員が組織変化にうまく適合しうるのはどのような条件があるかを考え、そのための手段を探す。Tグループとかマネジリアル・グリッドなどは新しい組織構造および管理様式のプランと実施のための戦略だとみてよかろう。<sup>(19)</sup>(c)においては一般的システム理論や数学、サイバネティクスの言明を利用することもよく知られているであろう。

これらの例示的説明はここでの主題ではない。我々の関心はこういうところにある。システムの組織構想が経営過程の構造化とは異なる組織概念を用いることである。すると組織

は、経営(企業)、学校、大学などの社会的行為構成体のこととする理解に向う。我々の主題における経営では、全経営がひとつの組織だということになる<sup>(20)</sup>。

この種の組織思考において科学目標を語るならば次の如き陳述を得る。理論的科学目標に関して、行動理論的特色を考える場合には構造とその結果のことを語ることになるのだが、システム分析的特色を考えるとときには全体的な社会構成体の大きな操作枠組のなかに入るということであろう。また行動理論的特性は経営経済的組織的意味での言明をするのでなくて社会学的意味の言明ををすることに気づく。(その場合には個人の満足、判断形成、集団意見、連帯、集団同一性などの大きさは組織的方策の結果となされている。)この場合に、経営経済的に妥当する結果を知らせるような、職務遂行の迅速性ならびに無欠陥性がいわゆる、結果(効果)として追究されることはめったにないことである。要するに経営経済的視点からみると行動理論的特色を持つ仮説は副作用について伝えているのだということになる。このようにして従来からの経営学の認識レベルにおいては社会学的言明の採用に努力すべき課題があると思われる。経営組織論は既にそれを越えているのはいうまでもない。

次に実用主義的科学目標の意味を考察すれば、行動理論的特色の仮定についてこういうことが言える。この理論を、副次条件としての組織的、用具的言明体系のなかに入れるかあるいは、第2、第3の目的として上位秩序の目的機能のなかを含めることに成功すれば、それがプラクセオロギー的意義を得たことになる。ところがシステム分析的特性は全体的な社会構成体としてのシステムを大きく扱うことを中心にする。実践的意味としては従ってヒューリスティックな機能を果すことになる。これらの科学目標に関連してみるとこの種の組織構想はインターデシプリナリー的に確立されていることが示される。例えば行動科学的特性が仮定としているものは、構造と、その社会学的もしくは社会心理学的効果(結果)について語っていることが知られている。さらに他の言明体系の結合もあるがいまさらいうこともないであろう。

#### (c) 管理指導技術の組織構想

どのような経緯を経てこの標識が取出されなかは不明であるが、これについて英語圏の文献が多く存在することは事実である。ここでの管理指導とはつまりアメリカなどにおけるマネジメントのことであり、そのひとつとしてマネジメント・バイ・オブジェクティブズがあげられている。これはプランニング問題や構造化問題と結合する管理技術であって、その意味で経営経済的組織論にたいする立場を特色づけるとされている。そこには、計画したり構造をきめることは経営経済的に組織を形成することにほかならないとする理解があるから、管理そのものが既に組織問題のなかにはいつていることを示す。ここに技術というのは誤解があるが、要するにマイナーの技術でなくて、より大きな領域を包括する問題を扱うことまたは方策とでもいえる。

普通にはマネジメント・バイ・オブジェクティブズ(目標による管理と訳されているが)

は包括的な概念を含むものと考えられている。<sup>(21)</sup> 同じ包括的概念に入る原理に、「結果による管理」「モチベーションによる管理」、「参加による管理」などがあって、「目標による管理」もそのひとつだとする見解がある。それらはマネジメント哲学としての表示も得ている。目標による管理のなかに他の原理も含めて考えてもさしつかえないとしている。<sup>(22)</sup>

この管理指導においては、目標システムが複雑な経営管理の共通点として選ばれる。従ってそれは実質的な職務とはいえない。(実質的というのは実際に生産したり販売したりして経営活動の実務面により多く関連することを指す。)かくして、目標形成および目標修正の過程を経営のヒエラルヒー的段階を通して行なって、設定されたすべての目標をできる限りうまく達成しうるようにするのが目標による管理だといえる。その際には多くの相互に依存する方策がとられるのだが、その主なものを示せば次のものがある。

(a) それは方法指向性に代って目標指向性を要請する。(b)規則的な目標吟味と目標適応を要請する。(c)目標形成に当って協働者の参加を必要とする。(d)予定値と現在値との比較に照らしてマネジメント給付のコントロールおよび評価を要請する。<sup>(23)</sup>

特に目標形成に当って、そのときにある管理職位の間の妥協の経路によって活動がなされ、それに協力する者にたいして行為目標に協力する可能性を与えることが目立つところであろう。それは責任感と目標達成への関心を強く呼びおこすことである。同時に継続的教育によって自己の能力を開発することができるし、システム一致的行動をなすことができる。特に顕著な現象は、協働者のモチベーションが同時的であるとき、すべての目標を変化した情況に相対的に早く、しかも摩擦なく適応せしめることができるということである。

目標による管理の科学目標を見るに、それ独自の概念体系を示すことはしないで、伝統的組織構想と、システム理論的組織構想を利用していることが分る。これに関連した組織問題が扱われている限り、記述的科学目標が果されているということが出来る。理論的科学目標に関していうと、組織仮説の形成はなくてただアドホックな仮定がなされているだけだから十分でないといえる。このアドホックな仮定のなかには協力的な管理様式や分権的組織(事業制の如き)があるが、それは実践向きに直接に備えたものであって、そういった意味でいう実用主義的科学目標は果されているといえる。行動理論的な仮定(の技術的な変形)と、目標体系との結合が、その場合になされたことになるので、組織的科学目標と、経営政策的な実用主義的科学目標のためになっているとみなされる。

目標による管理における組織構想の学問性質について、インターデシプリナリー的なものといえることができる。組織が経営の目標体系のなかに組入れられていて、その結果は経済的でもありまた社会学的もしくは社会心理学的なものでもある。この場合とくに我々の関心をひくのは、組織が自律的分野のなかにあるのではなくて、目標体系への依存性のなかでそのときそのときの現われかたをすることである。一般的な形態でみると、目標による管理は経営における管理と組織の問題が、目標指向的に統合されうるのはどうするかを示すものとい

えよう。ただここで経済的目標と人間的目標の合致はどうか依然として不明確である。<sup>(24)</sup>

#### 経営（経済的）組織論の成立要件

上に示した3つの組織構想によって、経営的組織論の科学目標がある程度明らかになってきた。それは理論的な目標と実用主義的目標の両者を取り入れることにより、実質的には経営組織論がいわば政策論となることである。それはしかし、レベルの低辺にのみ適合する実技のための方法をいうのではない。このような「あれもこれも」の思考様式を取入れた方向を語るときに、研究構想の戦略的問題が成立するという。すると経営組織論においても、既述の構想から、理論的科学目標と実用主義的（テクノロジー的）科学目標、モノディシプリンとインターディシプリンという4つの標識の組合わせにより経営組織論の特性を考えることができる。<sup>(25)</sup>

	モノディシプリナリー 特性	インターディシプリナ リー特性
理 論 的 科 学 目 標	○	×
実 用 主 義 的 科 学 目 標	×	○

このうち我々が採用するのは2つの組織構想である。そのひとつはモノディシプリナリーの経営経済的組織理論である。これは生産理論、費用理論、投資理論、販売理論などの言明体系と全く同じ発展傾向を示す。組織理論が経営経済的理論構成のなかにそのまま組入れられる態様を示すとみることである。その意味ではこのレベルで思考する組織論はあくまで理論のレベルにとどまり、しかも経営（経済）学の学問性格に密着すると考えられることである。「経営学的」という表示を付すことは組織論が明確に自己の追究対象を設定したことを示し、それによって組織論の純粋性が希薄化されていることを意味する。そのことはまた組織論がその言明の上にどの種の組織かを付加しなければ無意味な存在であることをも含んでいる。組織論がモノディシプリナリーだというのはひとつにはこういう使用方法にある。その時、経営経済的組織理論の特色はこういうところにある。

- (a) モノ組織理論の言明は、それによってはじめて成果をあげうる力のある組織政策論（テクノロジー）が組立てられるから絶対に必要である。
- (b) それが政策的または実用主義的に変形されないときにもまた力量を発揮しうる。
- (c) たとえ理論が誤っているとしても（しかし情報力のある）、有用な誤りを示すものであり、それ故にヒューリスティックの効用がある。
- (d) 理論は通常、政策（テクノロジー）よりも比較的高度な情報内容（比較的高度な一般性）を持つ。というのは政策論はより強い空間時間的関連を持つから。

これに対してもうひとつの組織構想はインターディシプリナリーの組織政策（テクノロジー）である。これは用具的な組織的文章システム（文脈といつても文章そのものではなくて、組織的特性を示すあらゆるものの相互関係）の構造および機能を伝えるものである。しかもこ

の文章システムは未来の複雑な社会体系の形成必要性を満足するように課題設定がなされていることになる。このことは用具的、政策的内容の持つ宿命といわざるをえない。理論のレベルのように他に、変形されないほうがよいというのではなくむしろ、未来の組織形式が如何なるものかを伝達すべき義務を負うていとみてよい。しかし、それはインターデシプリナリーなのだから経営経済的拘束から解放された言明をなすことができる。このことは組織論の表示を放棄した代りに、いわゆる組織論らしき自由な言明体系を得たことになる。そこでこの組織論構想の特色について次の如きコメントを得る。

(a) 経営（または企業）は、経済的、エンジニアリング技術的、社会学的問題領域を持つ社会構成体であり、組織は全く特殊的に、この社会構成体の目的指向的形成に向っているから、インターデシプリナリーの組織政策論（テクノロジー）の構想がでてくるのは明らかである。

(b) この構想においては、誤った言明は理論におけるよりもわずかな生存期待を持つ。というのは必然的に適用されるために、真実性価値の吟味はいつかはきつと避けられなくなるからである。

(c) 適応指向の強い政策（テクノロジー）は、実践に対して時間的に、予め理論を追うことになる。

(d) 将来、構造化問題は複雑になるから、つまり、予測しえない副作用の数が大となるから、インターデシプリナリーの組織政策論の構想化がこの方向で基礎づけられることになる。

## 終りに

このようにして経営組織論が単なる理論か実践かの立場を超えて、どちらも採り入れる立場に至る。それは経営学の展開経過と全く同一である。経営組織論がその際に、結果的には一種の政策論となる。ということは経営組織論が規範的学問の性質を内在させていることを知らせる。およそ学問をすることは、規範的立場を排斥するけれども、意外にこの傾向が最終的に実践的局面で露呈されてくる。というのは我々は初めはそうでないとしてもやがて「何のために」ということを導入してくるからである。何のためにとは結局は人間のためにということにほかならない。一体社会科学においてそれ以外の科学目標はありうるのだろうか。応用科学とか実用主義的学科などという名称はすべて人間のためになることを目指すのだがとにかくこの事実が隠されがちになる。それは学問をする側が常に理論の城に頼ろうとするからである。

既に示した経営組織論の3つの構想のなかに、とくに後者の2つの構想において組織における人間への注目の萌芽があったことは明らかである。実はこの点について語ることが経営組織論の課題なのである。この学問が政策論とか規範学科とか称せられるのは人間による人間



についての価値評価をするからなのである。人間をテーマとして設定してしまうともう理論の領域にのみとどまってははいられなくなる。もちろん実用主義的領域でも十分ではないとすればそこに科学目標の変化が生じることになるのは必然である。

例えば、我々の組織論において人間像が、多面的に動機づけられまた一貫して自己制御の能力のあるまたその用意のある行為負担者もしくは意思決定負担者としてある時に、これまでの経営組織論における科学目標では応じきれないであろう。これは正に、「あれもこれも」<sup>(26)</sup>の思考方法をもつて処理すべき人間である。このような人間が経営組織に加入し、あるいは意思決定に参加するときそれに応じる組織論は場合によらずとも、かなり規範的要求を提出すべきなのである。共同決定的要請にも耐えうるような組織構想が期待される理由がそこにある。<sup>(27)</sup>

#### 注

- (1) 以下についての叙述の基礎をなすのは、M. Schweitzer, Kooperationsformen zwischen Organisationslehre und Organisationspraxis, in: ZfO, 1973, Nr. 5. SS. 249—259 であるが、ここではとくに SS. 249—250 を中心にして語る。
- (2) 例えば、G. Fischer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., 1957 において次のように語っている。「経営経済学はたんに企業や市場における経営者や従業員にたいして経済的知識や適切な労働を要請するのみならず、企業と市場におけるすべての協働者や資本提供者、顧客、得意先、同業者などにたいする道徳的規範態度まで要求する」とそのときに規範的な経営経済学は、経営体が真の給付共同体を形成し、企業家、労働者、資本家の同権性を要請し、かくして、経済的な活動成果に参加できるような配慮をすることができる。また他方で社会的な経済倫理と結合した規範的学問としての経営学とみることにより、企業や市場における人間の態度にたいして倫理的要求がなされるようにする課題が経営学に帰属する。それは人間の社会学といった色彩を帯びることになろう。
- (3) 例えばこれについて、E. Schmalenbach, Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, ZfhF, 1911/12, S. 310 などは多くの人の引用するところであろう。なお実用主義の見解も次のなかに知られる。E. Kosiol, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Wiesbaden, 1968, S. 15f. 「結局経済実践にたいする関係が重要である。経営経済学がいわゆる純粋な学科か応用学科かの問題が中心にある。換言すると、経営経済学が目標なしに研究するのかそれとも希望された行為目標の達成のための用具を準備するのかの問題がある……しかし予め与えられた目標の達成のための、目的論的用具的（またプラクセオロギーと呼ばれるのだが）言明体を示すならば、実用主義的科学目標が存在することになる。」
- (4) 例えば、W. Rieger, Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Erlangen, 1959, S. 72. 「私経済学は、国民経済の肢体および構成部分としての収益経済を研究し、またとくに、最も目立って重要なタイプとしての企業を叙述すべき課題を提示した。それは、企業とは何であるか、そこで何が行われているかを示さねばならない。私経済学がそこでの、経営の技術的多様性に入っていくことは、たとえそれが重要であっても、全くなしえないかあるいはただたまにそうすることができるのははっきりしている。ここではただ、一般的なもの、経営にとって共通的な正にそれを企業と刻印するものが問題たりうるだけである。」
- (5) 上記については、E. Baumann, Das System Unternehmung: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz, 1978, SS. 13—15. なおここにおいて次のような表示が示されている（とくに、S. 15）。



	現 実 科 学	形 式 科 学	解 釈 科 学
存 在 (姿)	特殊なもの (現実的なもの)	一般的なもの (形式的なもの)	最高なもの (理想的なもの)
定 義	現実実践 (測定方法)	絶対的定義 (公理体系)	名目定義 (慣習・伝統)
真 実 性	現実性	無矛盾性	確信
真 実 性 証 明	実 証 (実験)	推 論 (証明)	直 感 (同意)
普 遍 妥 当 性	一般的	一般的	特殊的
論 理 的 原 理	帰納法	演繹法	思 弁

- (6) 上記について, H. Hörschgen, Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre II, Stuttgart, 1979, SS. 458—459.
- (7) 上記については, K. Chmielewicz, Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 2. Aufl., Stuttgart, 1979, SS. 17—18.
- (8) 以下について, E. Grochla, Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart, 1978, SS. 61—62.
- (9) Baumann, a. a. O., S. 17. 科学者は, 実践的一倫理的言明に対して, むしろ実践的規範的言明をすべきである。ただどんな価値をも内部にひき入れてはいけないというのではないし, この価値立場が一定の問題領域の研究へと研究者をかり立てるようなことがあってはならないといっているのでもない。いまある価値立場を研究したり, 認識対象へのその作用を研究するのは許されることだとしている。
- (10) 以下においてはとくに, Schweitzer, a. a. O., SS. 250—252 を中心にして語られる。
- (11) 我々はここでは組織の定義を意識的に除外した。例えば次のような説明もひとつの方法である。  
 先ず人間と機械(物的なもの)が集まって, 一定の条件のもとで, きまった規則に従って, 一定の職務を遂行すべきようになっていて, ひとつのまとまりを, 社会—技術システム(sozio-technisches System)という。そのとき, このシステムは, 人間関連的な(行為規則行為期待)と機械関連的な機能規則給付要請からできあがっていて, いわゆる組織的規則のシステムとなるのだが, これを組織と表示するという。これに関して, E. Grochla, a. a. O., SS. 10—12. なお Schweitzer (とくに a. a. O., S. 250) はこう説明している。組織は, 企業過程における管理指導, スタッフ, コミュニケーション, 同僚, 系列, 集団関係の, 職務関連の形成のことであると。E. Kosiol, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden, 1962. S. 19 において組織の特別な標識は構造の事実(上下左右に接合された秩序)のなかに見られるとし, また, 組織の本質は, この成果がでるように広くもなく狭くもないような範囲で定めるのがよい(S. 18)としている。
- (12) Schweitzer は Chmielewicz を引用するが我々もそれに従う。これについて Chmielewicz, a. a. O., SS. 8—12. なおこの3つのレベルに加えて規範的科学目標としての哲学の領域を示すが, ここではその説明は省略した。
- (13) 例えば, E. Heinen, Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München, 1976, S. 64 においてこうのべている。「ワシマン企業の個人的選好構造と協力的に決定された, 組織としての企業の選好システムの間に, 企業の目標機能に影響を及ぼすような区別があるかどうかの問題が出される。」この場合に, 経営学における意思決定の課題は組織論にほかならない。さらに, S. 69 において, 利益もしくは効用を極大化する単位としての企業から出発するのでなくて, 組織としての企業から出発することによって組織理論と企業理論の間の統合がひきおこ

されるという。

- (14) Schweitzer は、なお、次の点を指摘している。「おかしなことにこの方法のもとでこういう不一致が存在する。近代的な投資理論や近代的な生産理論がますます大きな領域においてエンジニアリング技術的に基礎づけがなされ、つまり物的事実を言明体系のなかに含ませるようにするのであるが、人はこの拡大された特性をさらに経営経済的——デシプリナリ——的として表示する。けれども経営経済学の言明体系の社会的もしくは社会学的基礎づけが重視されるときには、人はそれに付いて常にインターデシプリナリ—的表示様式を選択する」と。

- (15) Grochla, a. a. O., SS. 101—103. 例えばここでは次のような分割提案を示している。

Bennis (1959)	古典的なものまたは伝統的なもの 組織理論 人間関係論的アプローチ 修正主義者
Koontz (1961)	マネジメント・プロセス学派 経験学派 人間行動学派 社会システム学派 意思決定論学派 数学学派
Scott (1961)	古典的教義 ネオ古典理論 近代的組織理論
Mayntz (1964)	古典的組織理論 組織的人間関係論 近代的組織理論
Grochla (1969)	実用主義的傾向 意思決定理論的傾向 行動理論的傾向 情報テクノロジー的傾向
Kirsch/Meffert (1970)	組織化の理論 行動科学的組織理論 計画的組織変更の理論
Hill/Fehlbaum/Ulrich (1974)	生理学的傾向 官僚主義的一行政的傾向 モチベーション指向的傾向 意思決定指向的傾向 システム指向的傾向

- (16) 以下の説明についてはとくに、Schweitzer, a. a. O., SS. 252—256 を中心にして語られる。

- (17) ドイツ語圏においては例えば次の如き名前が著名である。Nicklisch (1922), Plenge (1919), Nordsieck (1961), Schramm (1936), Ulrich (1949), Kosiol (1962), Gutenberg (1962)。

- (18) 理論的科学目標というときにはこういうことが前提となるとされている。とくに伝統的組織論の主張者が、記述的、理論的および実用主義的科学目標の関係と条件について協力的なモデルタイプをつくるときのことだと。これに関して、とくに Schweitzer, S. 252.

- (19) ここでの例は英語圏における成果のなかに豊富にあることはいうまでもない。例えば、Argyris (1957), Bennis (1966), Leavitt (1968), Likert (1959), McGregor (1966) などが著名である。

- (20) 例えば、E. Heinen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3 Aufl., Wiesbaden 1970,

- S. 49f. W. Kirsch u. H. Meffert, Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970, S. 21, R. Mayntz, Soziologie der Organisation, Reinbek, 1963. S. 7f など。
- (21) G. Fuchs-Wegner, Management by... Eine kritische Betrachtung moderner Managementprinzipien und-Konzeptionen, in: BFuP, 25Jg., Dezember, 1973. SS. 678—692. ここではとくに, S. 684.
- (22) 目標による管理で著名なのはとくに, G.S. Odione, Management by Objectives. A System of Managerial Leadership, New-York-Tronto-London, 1965 である。
- (23) Fuchs-Wegner, a. a. O., SS. 686—687.
- (24) とくに, Fuchs-Wegner, a. a. O., S. 691. この問題については, K. Bleicher, Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen, in: ZfO, 1969, S. 36.
- (25) 以下の陳述は主として, Schweitzer, a. a. O., S. 257 を中心にする。
- (26) Grochla, a. a. O., S. 104.
- (27) 例えば, K. Bartölke u. H. Wächter, Mitbestimmung und betriebswirtschaftliche Organisationstheorie, in: Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung (N. Koubek et. al., Hrsg.), Frankfurt a. M. 1974, SS. 66—83.

(経営学部教授)

# Theorie und Praxis der betriebliche Organisationslehre

Hiroyuki Saito

Nach traditioneller Stellung in der Betriebswirtschaftslehre sehen wir die betriebswirtschaftliche Organisationslehre als ihre Teildisziplin an. Aber haben wir andere Art Organisationslehre, ohne daß die Disziplin keinen spezielle Ansatz darstellt. Die beiden Disziplinen gelten für den betriebswirtschaftliche Bereiche. Natürlich kommen wir immer in Verlegenheit. Ist das sonst Widerspruch? Um auf die Frage zu antworten, untersuchen wir den Charakter der betriebliche Organisationslehre, mit der wir nun beschäftigt sind, besonders ihre Wissenschaftsziel und Disziplincharakter. Erstens in der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre beobachten wir theoretische und praktische Richtung, dort können wir nicht sagen, welche wir besser auswählen sollen. Diese Stellungnahme heißt sowohl-als-auch-Stellung. Der Standpunkt durchfließt diese Abhandlung. Das betriebswirtschaftliche Studium verändert sich von unwissenschaftliche Beschaffenheit an multi, das ist, interdisziplinäre. Diese Vollstellung hängt von Verwandlung der Wissenschaftszielen der Betriebswirtschaftslehre ab, die Praxis, Prognose oder Nutzen sein kann, während sie nicht auf Theorie verzichtet. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre stimmt mit dieser Tendenz in ihre pragmatische Hinsicht überein.

Zweitens hat die Organisationslehre ihren eigene Disziplincharakter, den wir hier nach M. Schweitzers Meinung in drei Konzeptionen verteilen: traditionale, systemtheoretische und Management by Objectives. In der traditionale Konzeption finden wir nicht begriffliche Analyse der Phänomen Organisation. Sie verbindet sich dazu mit der Betriebswirtschaftslehre, für die Organisationsprinzipien angeboten werden. Die systemtheoretische Konzeption gibt die verhaltenstheoretische und pragmatische Kenntnis. Da fügt sie die Menschen in Aussage ein: sie hat interdisziplinären Ansatz. Die Konzeption des Management by Objectives bedeutet Zielsystem, daran alle die Menschen beteiligen. Sie hat kein eigenes Begriffssystem, sondern entlehnt aus bereits genannte Konzeptionen Ergebnis. Drittens aus oben gesprochen Sätzen können wir folgen, daß die Organisationslehre nicht ohne Präfix Betrieb (-Wirtschaft) entbehrt ist, wenn die Disziplin theoretisch und praktisch zu sein erwartet ist. Damit erscheint die betriebliche Organisation als pragmatische Wissenschaft und Politologie. Sie beinhaltet wertende, normative (einschließlich ethisch-normative) Denkweise, diese erlaubt, der Menschen gerecht zu werden.

## 第2章 ヨーロッパとアメリカの組織論の傾向

—カッセムの論文を中心に—

### はじめに

経営組織論に限らず、一般に組織論の整理もしくは区分に当って、何を基準にするかはそれぞれの立場によって異なる。ここではとくに、組織論がアメリカ中心で語られてきたことにたいする（それは当然それなりの理由があるが）反省につき、ひとつの報告を紹介する。この場合に、組織論の区分が内容中心になっていることに我々は気付く。区分は理論的パラダイムや理論的構想を中心にして区分されるべきかどうかの問題は従って差し当り捨象する。

経営組織論の主要な成果は英語圏にあることは事実であるが、とくにアメリカにおける業績が絶対的に多数であることも否定できない。しかしここでは、英語圏と他の言葉の領域との区別ではなくて、カッセムに従って、アメリカとヨーロッパの成果の対比を行うことを課題とする。この場合にどちらが勝れた成果かの判定をするのではなく、先の区分基準たる内容に基いて、どのような特色がそれらの理論内容のなかに含められるかの傾向を探究しようとするのを目的とする。

そうはいつでも、ヨーロッパの例における成果としては、イギリスと西ドイツのものが主となるけれども、これは我々の入手可能な資料の不足のためにそうなったに過ぎず、機会があれば当然他の結果も付加されなければならない。

もちろん研究アウトプットの数からいうならばアメリカにおける成果が断然多いのである<sup>(1)</sup>が、今のべた如く、我々は数量的に多いかどうかによるのではなく、組織論研究がアメリカ一國にのみ存在するのではないことを示そうとするものである。

### アメリカ組織論への疑問

組織論はアメリカだけの専売物ではないことを知るに至った体験談から、カッセムの陳述は出発している。<sup>(2)</sup>彼は、あるアラブ人の経営者にたいして質問し、アメリカで考え出されたアンケート調査にたいする意見を求めた。従業員はそのような質問表に答えたデータの通りではないことを伝えている。要するに、白人、もしくはアメリカ人の工夫した調査および調査結果さらにそこで基準とされているスコアはあくまで白人のものであって、アラブの状況を示すことはしないというのである。

そこでカッセムはこの体験により、アメリカの組織文献は、いわば「種族中心主義であるかもしれない」ことを看破する。（しかし我々はまだこの段階でそのことを肯定しているのではないが。）ヨーロッパの研究は統一のとれたものではないし、海外にたいしても比較的名知度は低い。アングロサクソン（主としてイギリス）の成果は、かなりのバイヤスを含むものではあるとしている。

要するにカッセムの疑問の発端は、なにかんづく中東への旅に際して、いわゆる何も知らないその土地の人間にたいして西欧的価値が合うのかどうか、無差別にアメリカの考え方が当てはまるのかどうかとする素朴な問題である。アメリカの組織論のなかで開発されたデータを基準にして、それ以外の地域の人間（殊にここでは中東）の測定を可能にするのかどうか、またそうすれば、その土地の生活様式を変更しうるまでの状況に至ることができるのか。この考え方を押し、進めるならば、アメリカ式方策が最良の方法なのかどうかとする質問に移ってくる。結局、中東においては、リッカートの企図した如くには従業員は活動しないということが真実なのだと伝えられている。

しかし組織論の展開はアメリカに限ったことではなく、ヨーロッパにおいても存在することもまた明白な事実である。またこの地域かに限定することなく、組織についての知識はかなり豊富に人々の所持することも常識になっている。

ところが実際に、組織そのものの本質についてはかなりあやしい知識しかないのが実状なのである。組織の理論がどんなふうになっているか、組織を考えるための要件はどうかについての討議はよくなされるのであるが、そのことが組織の実体ないしは本質を極めたというのではない。この辺の問題についてこれまで反省することはなかったし、今後もふんだんに組織理論の論じられる機会に出合うけれど、そのことが決して組織の理解を完璧にすることはないのである。

少なくとも過去何十年にもわたって（カッセムはおよそ70年間だとしているが）組織とはどんなものか、どのようにして設計され、運営されるのか、具合が悪くなったときにはどのように治癒されるのかについて語られてきたことだけははっきりしている。組織はいわばある生き物のようなものであり、ある獣のようなものにたとえられていることもあるが、そのほうが比較のために、または比喩としての役立が大きいかもしれない。

いうまでもなくここでは組織の本質を語るのではなくて、アメリカやヨーロッパの組織にたいするアプローチが未だに完全な解決をもたらしたこともないし、組織の本体を極めたとはいえないことを指摘しているに過ぎない。要するにどちらの領域にあっても組織の理論とは次のような2組の要件を満すものになっているという指摘をするだけである。<sup>(3)</sup>

(1)勝れた理論の一般的要件として、妥当性、予知可能性、適用性、単純性、完全性などがあげられる。

(2)組織理論の特別な、もしくは規範的の要件とはこういうことである。組織理論が一般的に<sup>(4)</sup>

通用し、それが適切だということになるならば、少なくとも次のような、相互に入り込んだ4つの問題に答えねばならないとしている。

その1では、組織を構成するものは何かという質問である。これはいわば解剖学的問題である。

その2は、組織の機能の土台をなしているのはどんな過程かである。またどのようにしてこの過程は動かされ、運営されるのかという質問も加わる。これはいわば組織の生理学的問題である。

その3は人間の性質の素材はどんなもののかの質問である。組織に住みつくのはどんな種類の人間か、そういう人間の健康を損うのは何かという質問がこれに加わる。これは組織についてのモチベーションの問題である。よく組織の理論はモチベーションの理論だと言われるのはこのことである。

その4は、組織と社会の関係の性格はどうなっているかの質問である。これは組織の境界に関する問題である。従って、組織理論は社会の理論といわれる理由がここにある。組織のなかで組織のために有用なものはどんなものか、組織から不用のものとして除外されるものは何か、また組織にどんなものが付加されるべきかを挙げて行かなくてはならない。

特にここで重要なことは、(a)組織がどこか他との関係で、その他の部分として見られることである。すなわち、より大きなものの部分の地位において組織を見ることであり、組織そのものがただ単独にそのままひとつ存在するものとは思えないことである。これを組織のローカリゼーションと呼ぶ。

(b)そのことは必然的に組織がその限界づけを定めていること、外部との境界を引いていることを示すことになる。この時点ではその境界がどの程度タイトかどうかは定かではないが、組織との外部の関係が存在することが明白にされたことになる。

(c)そのようにして初めて組織についての知識を得ることになる。組織の行動や、組織の存在理由は、このような外界との関係なしには全く語られないということである。要するに、この第4番目の解答をすることは、組織の境界問題と呼ぶことができる。

このような問題点に直面すれば、我々の視点がアメリカにおける研究成果にのみ限定される程度が薄くなっていく。それは先にも語った如く、アメリカの成果が良い悪いのことではなくて、他の文化圏においても研究成果が存在することを暗示する。なかんずく、上記4つの問題に関して組織論に関する種々な学説もしくは学派が存在してきたことは多くの組織論のテキストが知らせている。我々は、これについて若干の知識を持つ必要がある。次にヨーロッパにおける成果の特色に触れることになる。(それがアメリカ的思考と同じかどうかまだこの時点では結論されないことであるが。)

## 予備知識としての古典学説および人間関係学説

このテーマに関しては既に多くの記述がなされていて、我々はいまさら付加すべきものはない。ただここで注目されるべきことは、古典的な理論と人間関係論的理論が前者から後者への発展（テーゼとアンチテーゼ）のことがらとして理解されずとも、両方とも「組織を設計しまたマネジをするためのただひとつの最上の方法を発見すること」にあったという説明であろう。何かしら普遍的なモデルが存在していて、それさえ発見するか創造すれば万事が解決するとする考えがある。

なかんずく、1930年代の思考様式が相当な程度支配している。<sup>(5)</sup>これは現在においても存在する（とくにアメリカその他で）。私的財産のドクトリンが主な理論的基盤となっている。企業において生産方法に重点が置かれ、効率もしくは無駄の排除、標準化などが思想を支えているのはいうまでもない（しかしこの思考は今日まで存続し、イデオロギー的な論議を招くことは歴史の教えるところであるが）。我々が今日でも科学的管理の名をもって知る理論<sup>(6)</sup>である。

いうまでもなく、古典的理論が実践的体験から蒸留された諸原則の組合わせから成立していることはよく知られているが、これら諸原理は、いわゆる公式的組織構造に直接に関連していることを特色とする。この組織（もしくは組織構造）は、「摩擦なく機能する、油のきいた機械であるか、もしくは何か静態的なもの」とみなされている。さらに「組織にとって良いものは、作業者にとって良いもの」とする見方があることも否定できない。その際に若しも不都合のことが生じるとすれば、その矯正はいつのまにかなされてしまうことになる。それでも駄目ならば、「ヒエラルヒー的解決」がなされることになっている。つまり、それぞれのレベルにおいて如何なる難問をも処理されて、解決が得られるとみている。<sup>(7)</sup>（もちろんこれについての賛否を問うているのでないが。）

古典的な思考はこの場合<sup>(8)</sup>に、ビュロクラシー、アドミニストレーション理論、科学的管理論という3つの潮流のなかに、しかも同じ前提のもとにあることは広く知られていることであろう。しかし興味あることに、これらの思考様式はほぼ同じ時期に展開されたとしても、ほとんど別個に研究するグループのなかで生じたのである。なかんずく、アドミニストレーション理論のグループや科学的管理論のサークルにおける人々は、あの著名な、M. ウェーバーの理論を全く読んでいないことを告白しているという事実は、古典的理論傾向のある側面を見せつけているように思われる。どちらの理論にせよここでの組織の理解が次のような表現により代表されることになろう。「組織は相互関係、パワー、目的、役割活動、コミュニケーション、および人間が協働活動するときに生じるその他のファクターの構造である」と。この際に、我々は、例えば、M. ウェーバー、フェイヨル、アーウィック、テイラーなどの名前をあげることができるが、それはアメリカだけに限定されていないことは直ちに了



解されるであろう。<sup>(9)</sup>

次に人間関係論の傾向が上記の古典的な組織理論の対をなす。これはとくに科学的管理論に対する直接的な反作用として発生したことはよく知られていることである。この学説においては、重点は古典的傾向と同じく作業実施レベルにある。<sup>(10)</sup>

しかしこの学派は、<sup>(11)</sup>「構造よりも人間、機械の如き正確さよりも適応もしくは調和」に注目していたとされている。その際に、基本的思考の由来する源泉は「エンジニアリング・システムではなくて生物学的システム」だとする見方が我々の関心事となる。組織が成立するのはもちろん個人が煉瓦の如き存在として、それが積み上って行くけれども、しかし人間関係学説は「建築ブロックとしては集団を利用する」方向にあり、「セメントとして権限よりも相互作用」を活用しようとする。

従って人間関係学派は人間に注目するといっても、特に下位レベルの人間であることから、組織へのアプローチが下位から出発して行って、その対象を次第に上方へと延長することになる。一種の積み上げ式アプローチだということになる（これをボトムアップ・アプローチといってもよい）。アプローチとしてはこれでよいのだが、結局のところ組織の公式的特性をそのまま所与のものとして受入れていることは古典学説と変りはない。要するに組織が閉じた系とみなされているわけである。<sup>(12)</sup>

しかし同じ人間関係の傾向のなかにも、さらにこれを展開させて、特に個人の能力を知ることにより、自己の問題を解決して行く方向にもって行く課題を主張するものが、見出されるがこれを人間資源学派という種類のなかに入れて<sup>(13)</sup>いる者もある。人間関係学派がよく新古典派だといわれるけれども、この後者の傾向をも含めて考えるとすれば、<sup>(14)</sup>的をえていると判断される。

我々はこれ以上の説明をしても何の利益も得られない。我々の関心はこの学派のなか<sup>(15)</sup>に示される学者の名前である。例えば、カッセムがあげるものに従うと、ディクソン、マグレガー、チャプルおよびセイルズ、リッカート、ブレイクおよびムートン、アーギリスなどである。そしてこれらの論者が一体どこにその業績表示のルーツを求めていたかを知ることが最重要なことである。それはいうまでもなく、ヨーロッパに根を置く学説であって、例えばレビンとフロイトの名前があげられることになろう。ということは、人間関係論のルーツはアメリカの独創性にあるのではないということである。このほかに、実存主義の粹組を与えた者として、キェルケゴール、ニーチェ、ショーペンハウアー、ハイデガー、サルトル、ブーバーなどの名前が示されることもあろう。<sup>(16)</sup>

## ヨーロッパ（イギリス）における成果—その1

イギリスにおける研究成果の代表的なものは、タビストック・グループの研究と、ウッド

ワードを中心とする、サウス・エセックス・グループの調査である。さらにアシトン・グループについてもその成果が認められている<sup>(17)</sup>。

ここでも、もちろん、これらの確究の詳細を語ることを目的とするのではない。ヨーロッパにおいても、この種の研究が存在するという認識を持つことが重要である。なかんずく我々の関心をひくのは、タビストック・グループの研究が、マルクス、レビン、ピヨンなどの業績によってかなり影響されているということである。（しかしどのように影響されているかの様相は示されていないが。）

タビストック・グループの成果に関して次のようなコメントが付されている。これは人間関係論的視点を技術的な組織見地に結びつけることである。炭鉱および織物工業におけるテクノロジー変化の研究から、組織が社会—技術的システムであり、また組織のオープンシステムの定義を展開した最初の業績だと言われている。テクノロジーと社会的体系が相互を規定し合うということである。もちろん、専門化それ自体が非能率的だというのはない。けれども、専門化もしくはそれに類似のテクノロジーは、人間の欲求を無視するならば、結局、職務の満足と生産性を著しく損う結果をもたらすというのである<sup>(18)</sup>。

サウス・エセックス・グループの業績においてとくに我々の知っているのは、ウッドワードの名前である。このグループはタビストック・グループからはなれて全く独自の研究を進めたことも我々の興味をひく。100社の調査のなかで、古典的経営組織をしない会社が最も良い成績を示したと伝えている。なかんずく、企業の有するテクノロジーとその組織構造との関係があることを発見した成果は大であると認められる。結局、製造業の組織を形成するただひとつの最上の方法はないとする発見がそこにはある。

組織構造を決定する重要な変数はテクノロジーであるから、これを取り出して追究するのがよいであろう。ところがアメリカの状況はこの当時そうではなかった。テクノロジーがいわば、環境の変数として組織と関係することにたいする発端を与えたことは有意義であろう。もちろんこのことはアメリカにおけるコンティンジェンシー思考の発生をうながしているとみることができる<sup>(19)</sup>。

アシトン・グループにおいては、ウッドワードの研究がかなりテクノロジーに規定されている事実を見ぬいている<sup>(20)</sup>。それは「テクノロジーの決定論」だとカッセムは表現しているが的確であろう。このグループはテクノロジーと組織の関係を46の作業組織調査により研究した。それは結局、テクノロジーが構造を決めるという証拠はないとする結論を出した。またこれと同時にビュロクラシーは一元論的には存在しないが、何らかの形で組織はビュロクラシー的であることも結論している。

我々はこれらの結論がどのように利用されるか判断し難いが組織の基本的エレメントとして多くの論者が利用する標語がかなり重複していることも分るし、また組織が単一的に定義されないことも判明してくる。大きな組織はテクノロジー的なものをかなり吸収してしまう

ことが分るけれども、一体そのことがテクノロジーとどう関連しているのか不明なのである。要するにこのグループの研究は、たとえサウス・サセックスグループの研究の結論があるとしても、なお別のものが存在する可能性を教えるものであり、組織の理解にたいする相対論を醸成することだけは間違いない。<sup>(21)</sup>

## ヨーロッパにおける（ドイツ語圏）成果—その2

組織の理論の提出はアメリカのみが独自に開発したのではないことを、また別に、グロホラの例に従って示すことにする。そこにおいて、我々はドイツ語圏の国における組織論の歴史的展開のみを見ることとする。<sup>(22)</sup>

およそ人間が共同の仕事をしようとするときには、能率的な組織体系をつくろうとする努力は当たり前であって、このこと自体は、どのような社会でもあることであり、しかも、かなり長い歴史を持つものである。グロホラはとくにビジネス・アドミニストレーションの立場から、この場合組織理論を採択して示すのだが、その出現は18世紀および19世紀にあるとしている。しかしドイツ語圏（とくにドイツ、オーストリア、スイス）においては、第一次大戦頃になって、やっと組織研究の名にふさわしいものが現われているという。

この地域には、他の地域の研究成果にかかわりなく、かなり孤立した研究がなされていて、その傾向は第二次大戦後になっても存在するということを指摘されるのは、我々を大いに驚かす。しかし例外として、テイラーとフエイヨルの名前はあるとされている。この場合に、次の如き領域における成果が知られている。(a)経済学においては、ブレンゲ（1619）とシュパン（1925）であり、(c)ビジネス・アドミニストレーション（経営学）の領域では、ニックリッシュ（1920）である。(c)社会学では世界的に有名な M. ウェーバー（1921）がある。(d)殊に実践向きの業績としては、カルメス（1913）とクラインの名前も示されている。<sup>(23)</sup>

20年代および30年代になると、特に今日でも、ドイツのビジネス・アドミニストレーション領域で名前の知られている成果がでてきている。それはル・クートル（1928）、ノルトジーク（1931および1934）、ヘンニッヒ（1934）、コジオール（1934）である。<sup>(24)</sup>これらの成果に従って、その後の組織論研究が用語上の土台を得たと指摘されている。第二次大戦後では、（もちろん例えばヘンニッヒ、コジオール、<sup>2</sup>ノルトジークなどの著書も出ているが）、シュマーレンバッハ（1948）、ウルリッヒ（1949）、シュテフアニック＝アルマイヤー（1950）などの名前が示されている。<sup>(25)</sup>なかんずくコジオールによる1962年に現われた「企業の組織」が組織理論の包括的取扱いとして永らくドイツ語圏の主なる地位を占めていたことは広く知られている。<sup>(29)</sup>しかしながら、既にこの時期には、アメリカの業績もかなり取り入れられていることは明白であり、その意味では、2つの文化圏の混合がなされていることになる。

さらに西ドイツにおいて、研究および教育のための機関が設置されるのもこの時期である。マンハイムのビジネス・スクールで、「経営管理と組織理論」の講座が初めて開設され

たのは1960年であるといわれる。ケルン大学においても、1961年に、同名の講座が設定され、グロホラ自身が担当したと伝えられる。1963年にはやはりケルン大学で、「組織およびオートメーションのための経営経済研究所」が設置されたのであるが、これはドイツの実業界からの援助によるものである。この研究機関もグロホラの設立したものである。

およそのことではあるが、第二次大戦後の研究はアメリカの研究の影響を受けていることは否定し難い。周知の如く、この頃のアメリカの傾向はテイラーの思考に反対することを特色とし、その主な動因はフオレットの成果や、いわゆる行動心理学にあったとされている。この流れが、リッカートを中心とするミシガン学派となったのはいうまでもない。さらに、バーナードから始まり、サイモン・マーチ、トンプソンなどの一連の理論は、組織の行動理論もしくは意思決定論的アプローチとしてかなりの影響力があることも常識であろう。これらの事情がドイツの研究に反映されない筈はないが、それが、「社会学的組織分析の学派」と、「行動的意思決定理論および情報理論」の傾向をドイツにおいても示すようになった。前者についてはダーレンドルフとマインツの名前が、後者についてはキールシュの名前が<sup>(27)</sup>あてはめられている。

さらにこれ以後のドイツ語圏における組織論展開となると、その領域だけの孤立した、もしくは独自の研究とはいえなくなっている。それは明らかにアメリカとの結合あるいは組合わせの理論展開が顕著に出てきた時期である。しかし上記の著作が示すように、こういう影響はかなり西ドイツにおいてはおそかったこともまた事実なのである。

そこでまた、歴史的区分ではなくて、中心的な組織思考のカテゴリーもしくは分析のカテゴリーを基準にしての区分が組織論についてなされることになるのだが、ここでの直接的課題ではない。しかしそのような区分に従えば、また、ドイツ語圏独自の理論を見せる論者の名前も<sup>(28)</sup>現われてくるに違いないが、ここでは省略される。

#### 古典的理論および人間関係にたいする反応の意味

これまでに古典的な考え方と、人間関係論がアメリカの独占物ではないことが判明したが、この2つの理論性向にたいして（その理論がどこの国にあるかは問わないで）、アメリカ側からと、ヨーロッパ側からと、2つのテーマに関して問題提起がなされている。以下<sup>(29)</sup>について我々はこの説明に入る。

(I) (1)殊に古典的理論への反発として、アメリカにおいては、組織目的に関する討議が<sup>(30)</sup>なされるのを特色とすると語られている。組織目的そのものは、なかんずく企業経営においては所与のものであり、決して誰も動かしえないものとされていた。組織の指導者（例えば経営者や株主）がひとたび決めてしまうならば、目的はどのようなことがあっても変更しないもの、目的は問題領域に入らないものとみなされていた。これは目的が単一だとする思考である。組織の最高のところに目的がひとつあれば済むし、そうでなくてはならない（論議

が進まない)とする思考様式である。

しかしこの目的は予め組織にたいして与えられたものとして見ないとする考えが台頭してきた。誰かが目的を決めなければならないとすれば、それは上位の人間だけではないし、組織のあらゆるレベルの人間も目的決定に加わってもおかしくないとする見解が強くなった。このことは組織論が(経営学もこの部類に入るが)目的そのものを扱う発端を与えたといっ  
てよい。

しかもこの目的がただひとつ組織のなかにあるのではなくて、複数で存在するとする考えに移ってくる。しかも目的がそれぞれコンフリクトの状態にある。目的はこの状態にあって、いくつも同時的に追求されるか、順次的に解決されるか決め手がないわけである。また目的決定および解決に当って、平和のうちに事態が進行することもあるが、それぞれ競合する当事者(もしくは部門、レベル、人物)の間でのパワー闘争の過程を経て設定されていると見るほうが実情をよく反映するものと見られるに至った。

(2)目的がひとつだけあって誰にも分るといった状態にないのだから、目的があってもなくてもよいというのではない。その真の意味は、目的があったとしてもそれが本当のまたは現実の状況を正しく伝えていないということである。目的を見ただけではいけないので、その背後の事情をも推察することが必要である。ということはむしろ重要な目的が、公式的に上方から設定されたところにはないということが生じるし、もしくは、その組織の置かれてきたこれまでの経過(伝統や習慣などを含む)を含む目的が主役を果すこともあるということである。つまり「非公式的性格の目的および歴史的目的」が目的の本意を示していることになる。従って今日、よく企業組織が利益を得ることを主要な目的とする(他のものはどうでもよいとか、さらにこの利益目的に他の目的が追随するなど)といったとしても、そのことにより企業経営の行動を正確に示すことができるとはいえなくなる。

ここでの問題は結局、目的が良いとか悪いとかの討議ではなく、目的そのこと自体が論じられる理由を知ることである。既に示した如く、およそ組織の目的はそれぞれ決っているものとされていたが、そうではなくて目的は自分で決めるとする意識の変革が存在する点に注目してきたことを基にすれば、次のような点をあげることができる。(a)とくにアメリカの社会ではマクレランドの示唆したように、業績達成社会の標示が合うような状況であるが、そのような社会では目的の決め方もしくは目的の達成いかんによって成功の程度が決ってくる。とするならば、当然この社会においては目的問題が重要となることは想像に難くない。アメリカの社会基準は目的達成にあるということが目的論の土台になっている。(b)もうひとつの目的問題出現における事情は、目的の内容に関連した説明にかかわる。すなわち、何事も目的のなかには最高値あるいは最大の程度を含まなければならないとする考え方に対する反発が見られるようになったことを見逃すわけには行かない。アメリカの社会にはしばしば目的の最高値にたいする信頼(あいそは信仰)があるとよく指摘される。若しこのことをそ

のまま受入れるとすれば、意思決定は（個人的にせよ、組織的にせよ）、「規範的意思決定モデル」に依存せねばならなくなるに違いない。この思想様式を抑制するのが目的そのもののありかたを論じる傾向である。つまり目的の内容は最大の価（または価値）にのみ拘束されるのではないとする思想がでてくることの証明である。

目的の問題はかなりアメリカ的な色彩を持つと言える。それはアメリカ社会の産物といえないことはない。経営が単一的な目的思考にとらわれないこと、またそのような傾向に陥るとすぐにそれにたいするアンチテーゼが提出されることはアメリカ社会の民主主義の土台の強固さと、社会の柔軟さを明示する以外の何ものでもないといえる。

（Ⅱ）ヨーロッパにおいても古典的な組織理論と人間関係論にたいする対応があったことをとりあげなければならない。<sup>(31)</sup>ヨーロッパにおける考えの中心は組織とその環境の間にどのような関係があるかを問うことである。これだけでは根拠のうすい表現になる。つまり組織そのものが示す表象的意味を考えることを要する。そのためには組織を狭く経営組織そのものとか組織内部における部門と固定的に考えることを止めなくてはならない。

ヨーロッパの地理的状况を見るとそこに多くの国々が国境を接している事実には気がつけねばならない。それは否応なしに隣接関係に置かれているということである。しかも個々の国の規模も広大とはいえず、小地域の関係ということになる。このことが組織と環境の表象的意味を裏づけると見ることができる。それはまた必然的に組織問題が環境問題を扱わざるをえないことに通じる。それ故に、この課題は「ヨーロッパ社会の産物」だと表現することができる。

このことを敷衍して言えば、「組織はより大きな社会的システムの内部におけるサブ・システムである」とすることができる。さらに、「組織はより大きな文化の内部のサブ・カルチャーである」とも表現できる。<sup>(32)</sup>ここで若干、組織論そのものから飛躍した表現を使えば（というのは文化についての討議はここでの直接的課題ではないから）、組織は社会になくはないのは、その社会の文化的要求によって必然的に決ってくると言うことができる。すなわち、「組織は、人間の生活すべき、より良き住居を建設する問題にたいする文化的答えである」とする説明は正に的確である。それぞれの文化が組織の様相を決めるのである。（どのような住居をつくり、どのような住居がよりよいかを定めるのが文化だということになる。）いうまでもなく、時代によりこの判定は異なってくる。そのような視点に立つならば、ただひとつの文化的解答があつて、それが最上のものだとする理由はどこにもないことになる。

このようにしてヨーロッパには組織とその環境への注目の土壌は既に存在していたものと思われる。この風土に育った目には、アメリカの組織論の考え方は別様に映ってくる。アメリカの環境はほぼ境界がないといってもよい。そこに育つとすれば、どうしても「限界づけ

られた、ミクロ的、内部的な組織観」が形成されざるをえないというのである。組織というのは枠を決めることから始まってくる。枠組とか境界をつくること自体が重い仕事となる。その枠組のなかにどのような機構、配列、動態（化）を持つかということが組織を考えることになる。それは「自分の島」を考えてさえいけばよいとする思考に導く。

先の表現によればアメリカの風土がそうした組織観を創り出したことになる。自分たちの創った組織それ自体がどのように単独に、しかも独立して行動するかに興味を持つようになる。そうすればやがて、「組織内部的地域主義」が生まれることになる。アメリカ文化が生み出した伝統的な独立主義であり、「組織的自律および自治の尊重」をモットーとする。しかも、この独立的な組織（だからこそ）は他の何ものの力を借りることなしに、自己を動かすエネルギーを自己の内部から「自生または内生」させることができると信じる傾向を生む。要するに「変化は外部からでなくて内部から」という思想である。

そうすれば、組織内部で活動する人間の役割を変えてやること（これは組織構造の変更ということもできる）、あるいは組織における人間自体を何らかの手だてで変化させることによって組織の修正、変化、変革がなされる筈である。アメリカではこの種の変化手段が数多く開発されていることは、なかなく経営の社会においてよく知られている。（もちろんその手段の適切さ、手段にまつわるイデオロギー的評価は別にして。）

これらアメリカ的思考様式（アメリカだけとは限らないが差し当ってそう表現する）に対応する思考がヨーロッパ的だといえないこともない。ヨーロッパでは「組織がどのように自分たちの環境のなかに組込まれているか、組織の設計と機能化は環境の力によってどのくらい抑圧されているか」を考慮する。その際に、これら組織における理論形成のテーマとなるもの、あるいは組織それ自体を特色づける課題は次のものとみられている。(a)組織には政治的影響が広くゆき渡っている。(b)文化的価値が重要である。(c)複雑な組織における非公式的集団について、それがどこでも現われるとか、決してその出現を避けて通れないと考える必然的理由はない。(f)組織にはえこひいき、差別、墮落もしくは不正行為などは当り前のこととして存在する。(g)環境変化が絶えずなされる社会では、機械主義的設計よりも有機的設計が優れている。(h)大企業、大労組、大政党、大きな政府の社会においてはコンフリクトはそこら中にあるのみならず、そうなるのが当然である。(i)組織の有効性を評価するための複数の基準が存在する。この基準は社会主義的経済よりも自由企業経済にとってより多く妥当する。

我々はこれらの特色についていちいち説明する必要はないほど、日常的にもこの事実直面する。そうすれば、ヨーロッパのみならず、アメリカ（も日本）もこの組織的思考にさらされていることを直ちに洞察できる。従って、この種の特色はヨーロッパにおいてより強いものかもしれないと評価するにとどまらざるをえない。そうはいっても、我々の関心は、この組織の理解を通して別の方向に向けられる。それは、事象は不確実であり、外部的要因に



依存しているとする基本思想である。それは何事も単一の原因に帰せしめられないし、単一の最上の方法はないとする考えである。これについて、当今流行している言葉に、「コンティンジェンシイ」があるが、正にそのはしりがヨーロッパの風土のなかにあったことが発見される。そこでの最も重要な表現は、「組織の設計における選択の余地があるけれども、たとえそうしたとしても、結果は全く確実ではない」のだということであろう。

#### アイデンティティとパワーの問題（ヨーロッパの特性）

これまでの陳述のなかで我々は、かなりの程度、ヨーロッパとアメリカにおける組織論の方向づけを知ることができたが、これを更に、目立たせる標識として、カッセルはアイデンティティとパワーの問題に関連して語っている。<sup>(33)</sup>以上これについてしばらく語ることにしよう。（しかし我々はこの問題の本質的研究をするのではなくて、どのようにしてこの問題に関心が置かれたかを略述するにとどまる。もちろんこの問題は単独に扱われるべきテーマである。）

初めにアイデンティティについて語られるが、これについて言及するには当然自己（セルフ）にも関連することを知る必要がある。人間の社会生活において知覚するもの（社会的対象）のなかで、最も関心をひくのは自分自身のこともそのひとつに違いないとする発想があってもよい。これまで自分のことは自分では見えないものとして扱われたのだが、それがひとつの対象として扱うことができるようになったことは多くの心理学および社会心理学のテキストの教えるところであろう。<sup>(34)</sup>もちろんこの場合、対象といっても純粋に客観的な対象物が形成されたというのではなくて、自己というものが、問題として扱われるといった類のことであろう。（そのなかにはかなり感情的もしくは主観的な意識による選別作用が入っているのはいうまでもないが。）<sup>(35)</sup>

それは自己が単なる孤立した地位にある自己ではなくて、社会的状況に置かれていることを示す。つまり、自己の感じは他人によっても決められることになる。この相互作用関係を主張する立場からみると、次の如き前提のもとに自己が説明される。(a)自己は人間相互間、社会的過程のなかに定着している。(b)自己は何か品物のようなものというのではなくて、過程もしくは活動として理解される。(c)自己の安定性は個人および集団の安寧にとって必須であり、そのためには、人間相互間もしくは社会的過程の安定性を維持しておかなくてはならない。<sup>(36)</sup>

このような表現のなかで自己とかアイデンティティということは一種の社会化のことであり、その範囲のなかで語られることが分ってくる。そこで、ある人間が他人の価値や信念、行動様式を身につける方法を語るときに、それは自己とか、アイデンティティのことを指しているのだと判明してくる。それは文化を代理している者が他の人にたいして、価値や信念を伝えて、社会のなかに同化させることである。自己はとくに、特定の信念、価値を示しが



ちであるからアイデンティティを推進する過程があるためにかえって自己の感覚がでてくるのだということもできよう。<sup>(37)</sup>

しかし組織論の範囲でこのことを課題とするときに、組織の内外で自己の役割を果す人間の自己統制、自己管理機能に注目することもある。他方で、自己のアイデンティティを有する組織として、組織のシステムに注目することもできよう。さらに文化概念との結びつきにおいて、アイデンティティを語るとすれば、アメリカに育成された組織理論がそのまま他の文化圏に移入されるかどうかが問われるであろう。このようにアイデンティティは個人から組織へと問題が移行したとしても、主としてヨーロッパにおいては、ごく当り前に問題にされていることなのだという。そこでカッセムの言葉によれば、結局こういうことになる。「アイデンティティはヨーロッパにおける基本的な文化的テーマである。ヨーロッパ人は心の底から個人主義であって、アメリカの社会のるつぼ的体验をこれまで通過してこなかったのである。さらに、ヨーロッパは目に見える境界および見えない境界にあふれている。対象的にアメリカは大部分、社会的にも物理的にも境界がない。ヨーロッパはアメリカよりもかなり分化されまた区分されているということが出来る」と。

それでは、パワーについてどのようなことが語られるであろうか。例えば、英文の組織論において、パワーは、「パワーおよびコンフリクト」、「パワーおよびポリティクス」などの項目のなかでとりあげられている。ここでもパワーそのものについて論じるのでないがパワーを単独に採りあげるよりも、他の概念とセットにされていることが分る。

前者においては、<sup>(38)</sup>個人もしくは集団が他の個人もしくは集団の行動をコントロールしようとするときには、何らかの対立的な行動が生じるのはやむをえないのだが、それにたいしてリーダーがあるパワーを行使してコンフリクトの解決に当るのだとする説明が一般化している。とくにこの際パワーは心理的な性質を考えるのみならず、社会学的な思考へも拡大されることが重要である。というのは組織の最終的な成功にとって重要な外的環境をコントロールしようとするときに、パワーがどのくらいあるか（個人にせよ、集団、部門にせよ）が考察の範囲に入るからである。

後者について、<sup>(39)</sup>とくに近年、組織がかなりポリティカルなものになっていて、パワーゲームがなされている事実を知ればすぐに理解されるであろう。とくにこの際にパワーの本質を理解しようとしなが、組織の政治学とは、組織のなかで実際にどうすれば頭角をあらわすことができるかまたどうすればパワーを獲得できるかなどという極めて、現実的現象に集約されてくるかもしれない。（しかし我々はこれについて賛成していないが。）内容がいかにも、日常的、平凡な事象に関連しようとも、パワー獲得のための政治的戦略を考えることは組織行動の動態学を理解するのに都合がよいということだけは言える。

しかし我々は、例によって、<sup>(40)</sup>パワーそのものに関心があるのでなく、これがどのようにしてヨーロッパで主題になりうるかのいきさつである。カッセムはこうのべている。「アイデン

ディティにたいする関心が、ヨーロッパ社会の社会的および物理的構造に関係する如く、パワーについての関心も関係する。ヨーロッパ人はアメリカ人よりももっと厳格にまた明快に階層化された社会に住んでいる。国家の階層化が厳格であればあるほど、その国の内部で、またその国の組織の内部での階級の間の相違にたいする強調度でよりはっきりしてくる<sup>(41)</sup>」と。

ヨーロッパにおけるパワーの関心はこのようにして我々が通常のアメリカにおける組織（および行動）文献を見るのとは異なるところにあることも知る（すべてそうだというのではないが）。それでヨーロッパにおいてはこの状態にたいする改善措置をすべきだとする使命があると感じられている。これは単なる現状分析とか、理解の範囲を越える。体制の変化は容易なことではない。これは実践的行動に連なることを意味する。そこでカッセムによると、「ヨーロッパ人は彼等の体制を変えさせようとする。彼等は社会的運動もしくは階級意識的な政党を通しての集団的行為に参加する傾向にある。この過程において、彼等は自分たちの国および隣国の種々な政府における多様なイデオロギーを満している<sup>(42)</sup>」という。

いうまでもなく、我々は、ここまで言及してしまうと、もはや単なる組織論（分析および記述、評価を主としての）では、扱いかねる課題をかかえてしまうことになる。我々はヨーロッパにのみそのような現象があるとはもちろん見ていないが、組織を越えたところでパワーの問題が語られるべき様相を先取りすることはできる。しかしまだ、我々の経営組織論の範囲では、体制改革の課題（および実践）は遙かな領域といわざるをえない。ただひとつ、政党的アプローチによって、「ラジカルなイデオロギーが満される」としているが、そのことは、組織内におけるひとつのポリティクスとして有意義であり、活用の余地があるものと思われる。

#### 心理的アプローチと社会的アプローチ

ヨーロッパおよびアメリカにおける理論の特色を決めるもうひとつの観察点は、「理論化する人間における相違<sup>(43)</sup>」だというカッセムの見解に注目しなければならない。つまりどんな理論化傾向を土台にして組織論を形成するかを考えてみるのが手掛りを与える。

カッセムの指摘による通りに、我々はアメリカの組織論の文献を見ると、よく副題として社会的アプロームとか心理学的アプローチの名称が与えられているのに気づくであろう。これは組織論研究における2つの大きな流れが存在することを示す。ところが大そう興味あることに、「心理学的学派のほうが社会学的学派よりも、組織を追究することに当り、また、組織論の読み手に受けられる点でうまく行っている」という指摘がある。これはどちらの学問が役立つかどうかの区別にあるというよりも、むしろアメリカ社会の風景を反映しているといえる。なかんずく組織論に関係して言うならば、人間問題に関する叙述が相当な地位を占めていることは事実である。組織論がとかく人間関係論の主張者と結合してき

たいきさつがそこにはある。組織論の心理学的傾向がそのような背景のもとに置かれてきたということである。それはいま指示したアメリカ社会の実用主義的特色を含む。すなわち、「組織論の心理学的傾向の学説は、人間関係論時代の伝統を受継いできた。それは記述的よりもむしろ規範的な傾向を持ち、理由をたずねるよりもむしろ方法（ノウ・ハウ）に関心を持っている。これはアメリカ社会の一般的なプラグマチックな方向に照らしてみてもはっきりしてくる」という。その証拠にアメリカ的な理論とされているものは大抵は心理学的なものであって、それが主としてヨーロッパに渡って来ている。

もう既にこの時点で、アージリス、リッカート、マグレガーなどの名前が出てくることは予想されるのだが、その特色は、「構造に関連するよりもむしろ行動に関連し、社会における組織よりもむしろ組織における人間に関連する傾向にある」といわれる。そこでアメリカの組織論がどちらかというと組織の内部に発生する問題に注目しているとする見解を先に示したがその通りである。

また、人間関係的特性の組織論は、企業組織の研究に多くの努力を注いでいると指摘されている。そのために多くの有益なデータが集められ、より実践的な傾向を示すようになった

#### アメリカおよびヨーロッパの組織理論の比較

(Kassem, Organization Theory p. 17 および  
Introduction, p. 14 より)

	ア メ リ カ	ヨ ー ロ ッ パ
1. 接 近 方 法	ミクロ的視野（行動的）	マクロ的視野（構造的）
2. 研 究 領 域	組 織 心 理 学	組 織 社 会 学
3. 焦 点	人間：人間の欲求と態度 システム内部で行われていること	全体としての組織 システムとその環境の間で行われ つつあること
4. 強 調 点	機能的（プロセス指向的接近）	構 造 的
5. 方 法 論	実験室実験，調査，観察 縦断的研究，単一事例研究	ケース・スタディの比較
6. イデオロギー	調和基盤，現状肯定（保守的） 反マルクス主義的	コンフリクト基盤 マルクス主義的
7. 影響力ある学者 の中心的方向	一実践的理論家 一ビジネス・スクールとの結合 一ビジネス社会との密接な関係 一ノウ・ハウまたは技術指向 (例)人間資源会計，トランスアク ション分析，MBO，T集団， コントロール・グラフ 一ただひとつの最良の方法発見を 意図する	一抽象的理論家 一社会学の学部との結合 一ビジネス社会との弛い関係 一原因追究または理論指向
8. 例示：		
a) 職務設計への アプローチ	ジョブ・エンリチメント 非公式的参加的マネジメント	社会技術的システム，産業デモク ラシー
b) 組 織 開 発	人間プロセス的	技術一構造的

ものと判断している。ところが社会学的傾向の学説は、そのような実践的(もしくは規範的)傾向をどちらかというもたないことを特色とする。<sup>(44)</sup>この点について言うならばヨーロッパもアメリカも同じなのかも知れない。とくにヨーロッパの組織研究は(社会学的か心理学的かにかかわらず)、企業経営と結びついて、それに対する有効な助言を与えるといった伝統を持っていなかったとカッセムはいう。ビジネス・スクールの伝統がアメリカにはあるがヨーロッパにはない。またヨーロッパでは独自の研究活動は主として社会学関係の学部により大学においてなされている。それは経営活動のマネジメントに有益な助言をすることに重点を置いていないように見える。むしろ、より広い領域を念頭に置く。例えば行政における政策立案にたいする助言といったことが最終的な成果表示となっているように思われる。<sup>(45)</sup>

これらの諸点をより包括的に、単純化して対比させたものをカッセムは提示しているの  
で、それを示すことにしよう。現実にはこの通りの様相がきちんとそれぞれの領域に存在する  
のでないことは分りきっているが、我々はこれによっておよその理解をうることはでき  
る。(なお、表示におけるコントロール・グラフの意味は不明である。)

## 終りに

上述の説明が示した如く、ここではヨーロッパの研究とアメリカの研究の優劣が問題にされ  
ているのではない。しかしながらアメリカもヨーロッパの側も、どちらも自分の観点の認識  
を明確にしていらないように思われる。つまり、アメリカの多くの文献にはヨーロッパの業績  
がのことは(少なくともイギリスにおけるいくつかのものは別にして)希である。ヨーロ  
ッパにおいては、組織の研究があるとしても、それがいわゆる組織論として自己の主張をす  
ることが比較的わずかであり、例えば社会学の領域のなかに含まれるか、経営学の領域のな  
かで部分的に語られるにとどまることが多かった。

実際に、ヨーロッパの業績を眺めるとき、我々は、カッセムの指摘の如く、M. ウェーバ  
ー、マルクス、フロイト、レビン、パレート、V. パータランフイなどの名前を直ちに想起  
するに違い。これは明らかに「土台を築く役目としての父親の、先駆的考え方」をもたらし  
たものと評価することができる。これらの考えはアメリカにおいて実験にさらされた。アメ  
リカ社会は彼等の思想を種々な形のなかで実行に移し、そこでまた改善の努力をなし、また  
はそれらの考えが間違っているものと証明したりさえしたのである。これは実にアメリカ社  
会のオープンな性質によるところであり、ヨーロッパのアイデアを受入れる恰好の土壌があ  
ったということができる。

なかんづくアメリカのビジネス領域での組織研究は素晴らしい。とくにマネジメントの種  
々な技法に関して多くの貢献がなされていることは否定し難い。この点についてカッセムは  
間もなくこのギャップは解決されるだろうと楽観的な見方をしている。ヨーロッパで開発し  
た新しい思考はアメリカでなくてすぐさまそのままヨーロッパに適用できる土台がすでにあ

るというのである。

我々は、この点について問題にしていない。どこで適用されようと構わないとする立場にあるからである。それぞれの文化領域が独自のアイデアを提供すること自体が文化的産物である。その適用がそのままその領域でなされるかどうかは別の次元である。我々は文化の所産としての組織思考がどのようなものかに関心をもつとき、確かにアメリカの組織論が人間的もしくはプロセス的接近法をとり、ヨーロッパにおいては技術構造的接近法をとると一般的には言われる。それは多分、その文化の有する文化的様相を反映しているに違いない（だがそこまで我々の観察は到着していないが）。組織論は最終的にはそこまで視点を深めるべき課題を持つである。

このようなアメリカとヨーロッパの対比はかなり粗い対比である。そう比較すればあらゆることが片づくというのではない。文化の相違と同時に接近性も考慮される時代なのである。このことは、組織論といえどもかなりの国際化の波に洗われていることを示唆する。そこに国際的な組織論が打立てられる可能性がある。これは統一的な理論が統一されるというのではなくて、文化の接近によるひとつの現象とみることができる。

文化はアメリカとヨーロッパだけではない。どのような文化圏にあらうとも組織現象は存在する。経営活動はこれからあらゆる文化領域の主流を占めるようになる。その事実を考慮すると、今後組織論はどのように進展するか全く分らない。先に、人間およびその目的に集中するアメリカ傾向と、技術や、組織の環境に焦点を持つヨーロッパの傾向といったけれど、さし当り日本の場合は何の傾向を持つのであろうか。それは多分、感情的、相互のプロセス・アプローチとでも呼べるかもしれない。

- (1) これについて、例えば、D. J. Champion, *The Sociology of Organizations*, New York, 1975 における巻末の資料リストを見ればはっきりするであろう。
  - (2) 以下については、S. Kassem, *Organization Theory: American and European Styles*, in: AIR, 1977, No. 3, pp. 11—18 から引用する。ここではとくに、p. 12.
  - (3) これについて、S. Kassem, *Introduction: European versus American Organization Theories*, in: G. Hofstede / M.S. Kassem, *European Contributions to Organization Theory*, Assen-Amsterdam, 1976, pp. 1—17, ここではとくに、p. 3.
  - (4) これに関して、規範的理論として例えば次のような説明がなされる。それは、相互に関連した諸前提から成立する理論であって、この前提はある目的達成の方法を予め規定するものである。目的は、理論がそれに基いている価値（公理）によって決定される。この価値の受入は仮りのものであって、いつ変化するかもしれない。規範的理論は、社会的問題の解決のために、行動の体系的なコースを与えようとするにおいて、または他の応用分野のなかで使用される。規範的理論は科学的理論ではない。それは科学的理論から原理や原則を選択することであり、その原理や原則を価値指向的および行為指向的枠組のなかで形式に整えることである。
- これに対する経験（主義）的理論は価値判断を避け、経験的世界をできるだけ客観的および正確に記述しようとする理論である。科学的理論は経験的理論である。上記について、G. A. Theodorson and A. G. Theodorson, *A Modern Dictionary of Sociology*, New York, 1969, p. 437 and 438.
- (5) 例えば、H. G. Hicks and C. R. Gullett, *Management*, New York, 1981, pp. 616—622.

ここではとくに, pp. 618—622.

- (6) 例えば, M. J. Gannon, *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*, Boston / Tronto, 1979 p. 24. ティラーは, アメリカの産業における主要問題は「ごまかしをする」ことであると信じていたと伝えている。
- (7) これについて Kassem, Hofstede / Kassem, a. a. O., p. 4.
- (8) 以下について, H. G. Hicks and C. R. Gullett, *Organizations: Theory and Behavior*, New York, 1975, pp. 125—127. なお組織の理解については, L. A. Allen, *Management and Organization*, New York, 1959, p. 52. 古典的思考のなかで, ビュロクラシーの事実は主として社会学者の開発したものである。これは比較的独立した, 学問的な記述的見地をとるものとされている。アドミニストレーション理論と科学的管理論は実践活動の改善に直接関連した者によって開発される。実践活動に役立つ原理を得ようとする。しかし, アドミニストレーション理論の立場は, 組織の全般的な, 相対的にマクロの局面に注目するのに対して, 科学的管理論の立場は, 特に, 生産活動における個々の作業員や職長レベルの人間に注目しているとされる。従って, 作業過程における基礎的単位としてのミクロのエレメントに注目しているわけである。これについてとくに, Hicks and Gullett, *Organizations*, op. cit., p. 126.
- (9) もちろんこの名前は, Kassem, *Introduction*, op. cit., p. 4 にあげてある。さらに, Kassem は, このほかに, Tolstoy の, 「戦争と平和」のなかに, 組織の古典的定義があると指摘するところがあるが, 我々は, これに従って, 単に経営領域のなかだけでの討議ならびに資料集収だけでは十分でないことを知る。なおこの問題は深く, 経営学のアプローチについて関係することである。我々の見解では, そのような文学的文献のなかでも示唆を受けるものがあれば採用すべきだとする。しかしここではこれ以上のことには触れない。
- (10) Gannon, op. cit., pp. 28—29.
- (11) 以下について, Kassem, op. cit., p. 5.
- (12) Kassem によれば, 従って, このシステムにおいては調和は, 手を加えてやれば自然と出来上ってくることになる。また, 職務の脈絡をつけることはどうしてもよいかもしれないのであり, 職場の大きさはどうかどうかはっきりしない旨の指摘をしている。  
なお人間関係学派の強調する点について, Kassem は, 権限の委譲, 従業員の参加, 集団意思決定, 人間相互間の信頼および寛大さ, 従業員志向のリーダーシップを示している。
- (13) 人間資源 (human resources) の事実を主張するのは, Gannon, op. cit., pp. 31—35. ここで  
の代表者は Argyris と McGregor が示されている。
- (14) なお, Hicks and Gullett, *Organizations*, op. cit., pp. 192—203. とくに pp. 198—201 において新古典的学派 (人間関係学派) が, 個人, 作業集団 (非公式的集団), 参加的マネジメントを柱にしていることを示している。
- (15) なお, Hicks and Gullett は人間関係論の開始をうながしたホーソン工場の実験のきっかけは, H. Münsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*, New York, 1913 に負っていることを指摘している。いうまでもなく彼は, ドイツからアメリカに移った学者である。
- (16) これについて, F. Luthans, *Organizational Behavior*, New York, 1981, pp. 59—60. もちろん, Luthans は, Freud の名前を示している。
- (17) このつのグループについて, Kassem, *Organization Theory*, op. cit., pp. 13—14. もちろん時間経違の点では, これらの研究は人間関係論に続くものとされるが, 場所的に見て, ヨーロッパである。
- (18) これに関して, 例えば, Gannon, op. cit., pp. 239—242. なお Tavistock Group の研究については E. L. Trist / K. W. Bamforth, *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting*, in: *HR. vol. 4, No. 1 (1951)*, pp. 3—38.
- (19) 例えば, Luthans, op. cit., pp. 552—554 において, Woodward に触れているけれども, これは contingency organization theory を語るなかに含めている。なお, 代表的文献としては, J.

Woodward, Industrial Organization, London, 1965, ここでは、例えば、p. 51 であるのはいうまでもない。

- (20) 例えば、J. H. Jackson and C. P. Morgan, Organization Theory: A Macro Perspective for Management, Englewood Cliffs, 1978, pp. 91—94 の説明は参考になる。なお、アストン・グループの見解を取りあげるところは、「ビュロクラシーと構造」のところであり、このグループの成果がそのような項目のもとで考えられていることのほうが我々の関心をひく。また、このグループの成果は、D. J. Hickson / D. S. Pugh / D. C. Pheysey, Operations Technology and Organization Structure: An Emperical Reappraisal, in: ASQ., Sept. 1969, pp. 378—97 によるとしている。
- (21) このような組織研究成果が相対的である理由として、このグループの成果もさらに批判されて、アストン・グループのデータは逆に、テクノロジーと構造の関係を示すことを伝えていることをあげておく。これに関して、H. E. Aldrich, Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group, in: ASQ., 1972, pp. 26—43. これはアメリカのヨーロッパにたいする批判と見ることもできよう。
- (22) 以下に関して、E. Grochla, Organization Theory: Present State of the Seience and Actual Challenges—An Analysis with Special Regard to the Development in the German-Speaking Countries, in: G. Hofstede / M. S. Kassem (ed), European Contributions to Organization Theory, Assen-Annsterdam, 1975, pp. 19—36. ここではとくに、pp. 19—21.
- (23) 上記の著者について次のものが示されている。(a)において J. Plenge, Drei Vorlesungen über die Allgemeine Organisationslehne (1919). O. Spann, Organisation (1925). (b)において H. Nicklisch, Der Weg aufwärts! Organisation (1920). (c)では、M. Weber, Wirtschaft und Gecellschaft (1921). (d)では、A. Calmers, Der Fabrikbetrieb, esp. Die Fabrikorganisation (1906), F. Klein, Das Organisationswesen der Gegenwart (1913). 我々がこのうち、Plenge, Nicklisch, Weber のみを見ることができるだけである。
- (24) Le Coutre, Betriebsorganisation (1928). F. Nordsieck, Schaubildliche Erfassung der Betriebsorganisation (1931) および Grundlagen der Organisationslehre (1934). W. Hennig, Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre (1934), E. Kosiol, Organisation und Betriebswirtschaft (1934). このうち、我々は第二次大戦後の出版による、Nordsieck (1931 版) と、Hennig を見ることができるだけである。
- (25) E. Schmalenbach, Pretiale Wirtschaftslenkung (1948), H. Ulrich, Betriebswirtschaftliche Organisationslehne (1949), K. Stefanic-Allmeyer, Allgemeine Organisationslehne (1950).
- (26) これについて、E. Kosiol, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden, 1962. その序文において語られているように、ドイツおよびイギリス—アメリカの言語国の文献に限定した業績にもとづいている。しかも、全体的な人間領域つまり社会領域は経験対象にとどまっている。人間の技術的一取扱いがなされているということである。すなわち、企業はここでは技術的一経済的構成体および過程単位としてしか考えられないのであり、人間関係の社会学および心理学の問題性は除外されている。(そういうことを考えるとアメリカの影響はわずかとみられるかもしれない。) この点について Kosiol, Vorwort を参照した。
- (27) 例えば、次のものを示すことができる。R. Dahrendorf, Sozialstruktur des Betriebes. Wiesbaden, 1959. R. Mayntz, Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg, 1963. W. Kirsch, Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht. in: ZfbF., 1969, SS. 665—675.
- (28) Grochla の区分は次のようである。
- (1) 経営経済的一実用主義的傾向
  - (2) 行動科学的に指向した傾向
    - (a) 社会技術的システムの構造関連的行動にたいする貢献
    - (b) 個人—および集団行動にたいする貢献



(3) 意思決定指向的傾向

- (a) 意思論理的に指向した傾向
- (b) 意思決定行動に指向した傾向

(4) 情報システムに指向した傾向

(5) システム理論的—サイバネティクスの指向した傾向

これについて、Grochla, Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart, 1978, S. 108.

- (29) 以下については、とくに、Kassem, Introduction, op. cit., pp. 9—11. ここでは、アメリカの傾向とヨーロッパの傾向の特色づけがなされている。
- (30) Kassem はとくにアメリカの傾向のなかで、例えば、T. Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations, in: ASQ, 1, (1956), pp. 63—85 および 224—239, H. Simon, On the Concept of the Organizational Goal, in: ASQ, 9 (1964), C. Rerrow, The Analysis of Goals in Complex Organizations, in: ASR, 26, p. 855 などを示している。このほか、Selznick (1957), Blau and Scott (1962) の名前も見られる。
- (31) とくに、Kassem, Introduction, op. cit., pp. 10—11 を中心にして語られる。
- (32) この考えを発展させれば、いうまでもなくシステム論（ないしは一般システム論）が生じることになる。その基本的思考を提出したのは、von Bertalanffy であるのはいうまでもない。これについて例えば、General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science, in: Human Biology, Dec. 1951, pp. 303—361 があげられるかもしれない。Kassem, op. cit., p. 11 によると、ヨーロッパにおける理論傾向は、マクロ視点によるから、システム思考を生むのに都合がよいという。いわゆるヨーロッパの組織論的傾向は制度的学派とも表示され、それはまるごとの組織を研究する方向にあることが多い。それは人間関係学派（アメリカ）にも存在する。これについては Homans, Katz and Kahn の研究があるようだが我々には不明である。Likert については多くの経営管理書に紹介されている。どちらにしても、システムの考えは実践に移すのはこれまで大そう困難であり、その理論もあいまいとしていて理解がむづかしいといわれるが、その通りであろう。
- (33) 以下について、とくに、Kassem, Introduction, op. cit., pp. 12—15 を中心にして語られる。一般的には、アメリカの傾向は人間と目的を強調するが、ヨーロッパは構造とテクノロジーを強調すると結論している。そのほかの相違点として、ヨーロッパでは identity と power がよく研究の対象になっているという。
- (34) 例えば、これについて、J. W. McDavid and H. Harari, Psychology and Social Behavior, New York / Evanston / San Francisco / London, 1974. pp. 157—185. ここでは p. 157. Self についての発端は、既に James (189, 1902), Cooley (1902), G. H. Mead (1934) にあるが、特に著名なのは、S. Freud であるという。
- なお厳密には self と self-concept の区別がなされているが、我々はそのまで立ち入るほどの知識を持たない。例えば、self は、ある個人の諸行為の合計のことであり、そこにいる個人のいまある存在の行動学的な合計的な表示であり、それは、ある人間が知覚の対象となっていることを示す。self-concept は、自分自身についての自己の経験から得られた、認知的構造のまとまりあるものと表現されている。単なる自分自身についての認知および評価と、一貫した、まとまりのある行動体系とを区別しようとしたけれども、それは非常に困難なことであろう。自己についての誤解はもちろん、他人についての誤解もざらにあることがはっきりしているからである。そこで self-concept を用いるほうが不難かもしれないとする考えもでてくるであろう。これは、人間の態度的な構造の特殊なものということができる。
- (35) そこで、self よりも self-concept が使用されることになるであろう。「self-concept は、必ずしも常に現実とは完全に一致しない全くの知覚的な認知のエレメントを含む」という表現をうる。これについて、McDavid and Harari, op. cit., p. 157.
- (36) E. E. Sampson, Social Psychology and Contemporary Society, New York / London / Sydney / Toronto, 1976, p. 256. ここでは self を identity 同じように使用する。



- (37) 普通にはアイデンティティの問題は、社会学のテキストにおいては同じように社会的行動の理解、とくに役割、小集団の説明のなかに見られるようである。例えば、F. Fürstenberg, Soziologie, Berlin / New York, 1978, S. 47. E. M. Wallner, Soziologie: Einführung in Grundbegriffe und Probleme, Heidelberg, 1975, S. 99 など。
- (38) 例えば, Gannon, op. cit., p. 263 ff. とくに, ここでは, p. 264.
- (39) 例えば, Luthans, op. cit., p. 386 ff. とくに, ここでは, p. 404.
- (40) 例えば, Fürstenberg, a. a. O., S. 131 において, こうのべている。「通例の言語用法で, パワー(ここでは Macht) は一般に, 個人もしくは社会的集団の実施能力として捉えられる。専門書においても, M. Weber の著名な定義に依拠して, 理解されているようだが, それは狭すぎる。我々の定義はこうである。社会的パワーは成程行為負担者の行為余地に影響することとして現われる。しかし, それは次のような前提条件に従って異なるところに力点が置かれる。パワーが個人的接触のなかで存在するか, 大きな組織のなかで存在するか, それが結局, 全体社会社会の射程のなかにあるかどうかによる」と。このことは, 「パワーと支配」という表題において語られている。
- (41) とくに, Kassem, op. cit., Introduction, p. 13.
- (42) とくに, Kassem, op. cit., Introduction, p. 13.
- (43) 以下については, Kassem, Organization Theory, op. cit., pp. 15—16. および, Introduction, pp. 13—16 を中心にして語られる。
- (44) これについて, Kassem のあげている学者は例えば次のようである。Merton, Gouldner, Dubin, Blau and Scott, Etzioni, Aiken, Hage. など。
- (45) しかしながら, 社会学のいくつかのテキストにおいては別に政策への助言などについて言及しているのではない。例えば, R. F. Behrendt, Der Mensch im Licht der Soziologie, Stuttgart / Berlin / Köln / Mainz, 1973. p. 10 においても, 「人間社会において持続的なものとみなされるものと, 変化的なものとみなされるものについて, つまり社会的行為の定義と変数についての質問が重要である。」と述べているだけである。また, K. Haberkorn, Grundlagen der Betriebssoziologie, Gernsbach, 1981, p. 13 において次のような説明をしている。「社会学は, König によると社会生活の一般的秩序, その運動法則および発展法則, 自然的外界にたいするその関係, 文化一般にたいする関係, 生活の個々の領域にたいする関係, 結局は, 人間の社会文化的人間性格にたいする関係を, 科学的, 体系的に扱うことである」と。

(経営学研究科・教授)

## Europäische und Amerikanische Organisationslehre

Hiroyuki Saito

Nicht nur kann die betriebliche Organisationslehre, sondern auch die Organisationslehre im allgemeinen nicht leicht sich differenzieren lassen, noch in Ordnung gebracht werden, weil wir treffendes Kriterium dafür nicht finden können. Damit wünschen wir eine Art des Maßstab nach Kassems Meinung zu nehmen, der, anders als immer gesagt, relativ neuere Betrachtungsweise darstellt. Das ist der Unterschied zwischen amerikanischer und europäischer Organisationslehre, die besonders britische und deutsche Organisationslehrmeinungen als Vertreter und Muster enthalten. In Wirklichkeit scheint der Ursprung der Organisationslehre im Europa zu sein, obwohl die Lehren in Amerika heutzutage sich entwickeln und die Literaturen davon ganz viel sind. Einige Beispiele über Charakteristika in Europa läßt sich zeigen: erstens findet man dort sehr klarere Identität als in andere Ländern. Es gibt viel in und außer Organisationen, die eigene Aufgaben richtig erfüllen und Selbstkontrolle und Management ordentlich verwirklichen können. Aus dieser Sicht sind die europäische Organisation bedeutend verschiedenartig. Zweitens in Hinblick auf Macht mögen die Europäischen lieber machtintensiv in Organisation sein als die Amerikanischen. Dieses Phänomen steht darin, daß die europäische soziale Situation mit den deutlichen Sozialschichten gekennzeichnet ist, und sogar auch in der Organisation, speziell im Wirtschaftsbetrieb. Um diesen Verhältnisse zu ändern, sind sie dazu geneigt, an die soziale Bewegung teilzunehmen. Drittens nimmt man lieber die soziologische Organisationslehre als die psychologische, die im Amerika pragmatisch gern gehabt und im Zusammenhang mit Managementlehre studiert wird. Im Deutschland länger beschäftigt man sich nicht mit psychologischen Management-Organisationslehre. Viertens sind die Vorläufer des wesentlichen Organisationsdenkens und dessen Konzeption die großen Wissenschaftler wie M. Weber, K. Marx, S. Freud, K. Lewin etc. Unter diesen Umständen, jedoch, haben wir nicht die Absicht, gegen die europäische Organisationslehre die amerikanische zu kritisieren, sondern zu vergleichen. Schließlich sind die beiden Lehren die Frucht der Kultur, die nicht einfach allgemeinert wird.

### 第3章 伝統的組織論の方向づけ

#### 1、英語圏における文献を中心に

#### 目 次

##### は じ め に

1. 伝統的理論の存在
2. 新しい理論か
3. 行動科学的思考
4. 体系（システム）理論は近代的か

##### 付 記

##### は じ め に

組織理論が果たして存在するかどうかということになると、その証明は今のところできない。だが一般には組織理論が存在する「ように」なっているので、われわれも一応存在するものとみなして、出発することにする。そして一般には組織理論という言葉も当然の如く使用されているのが現実である。

もう一つの疑問が生ずる。それは理論の存在が証明されないところで、組織論が論ぜられるかどうかということである。だがわれわれはここでもそのことについては考えを延長しないで、一般に組織論という語が提出され、使用されているということを前提とする。結局組織論の存在を認めることになる。

第3の疑問は、特に経営学において組織論はマネジメント論とどういう関連にあるのか、それとも同じことなのかということである。この場合にもわれわれは時に応じて使い分けることによって、その場合切り抜けることにするが、依然として問題は残存するであろう。

さてここでは以上の如き一見素朴な、本質的な質問にあえて答えようとするものではない。ただ組織論ないしは組織理論と称せられるものがどのよう

な状況にあるのかを摸索してみるだけである（故に組織論と組織理論が不統一に使われることを防止することができない）。

経営学において組織論を語ろうとすれば、特にアングロサクソンの文献において、マネジメント論の範疇で論ぜられていることが多いのを見逃がすことはできない。現在ここではどちらの学科が先行するか、上位かということ論じるつもりはない。歴史的考察によると、フェイヨルによる普遍的な管理の原理が大きく影響していることは如何ともしがたい事実である。組織論についての独立した文献は、無論他の国（殊にドイツ）にもなかったわけではないし、英米自体においても見出されることは確かである。だが英米において、経営のマネジメント論を語るとすれば、必ずそれに付随して組織の問題（あえて組織論と叫ぶ）を論ずることになっていることもまた事実である。こういっても両学科の関係は依然として不明である。

したがってわれわれはこのような問題をまともに追求すると卵が先か鶏が先かという問題になってしまっ、容易に解決を見出さないことになる。そこでわれわれは上述の問題意識のみを頭に置いて出発することにする。

#### 1. 伝統的理論の存在

現在といっても1969年のことではなく、もう数年遡った年ではあるが、組織論の分け方として、伝統的理論（または古典的理論）と、新理論（新古典的理論）が提示されているのを知る。伝統的というのは比較的長い期間一般に支持されてきたという意味にとっておく。それは「公式的組織の解剖学」ともいわれている<sup>1)</sup>。それはW.テイラーの扱ったファンクショナルな職長制度と計画スタッフに源泉を見出すというのがスコットの言葉である。それと共にデイルは、フェイヨルの名前もあげている<sup>2)</sup>。殊にフェイヨルのもとでは、組織が重要なマネジメント職務の部分とされていることは改めて語るまでもない。すなわち、組織者にたいする指針である、目標、専門化、調整、権限、責任が組織の職務であるとされているわけである。

だがスコットの指示するのは<sup>3)</sup>、ムーニーとレイリー（1931）の著書であり、これが特にアメリカにおいてはマネジメント学者が一致してあげうる組織論に関する著作とされている。それは「組織にたいする最初の体系的方法、

及び組織の普遍的原則を包括的に考えた」ものだからである。その後の著書の代表的なものとしてブレッチ（1957）とアレン（1958）をあげている。

伝統的理論は、デイルがあげるまでもなく、命令の統一性、例外の原則、スパン・オブ・コントロール、能率、権限（と責任）の委譲、命令鎖の短縮化、バランス等の課題として示される。スコットの場合には、分業、階層的過程とファンクショナル過程、構造、スパン・オブ・コントロールが四つの基本的柱としてあげられている。そこでは分業の原則から他の三つの原則が引出されるものとされている。階層とファンクショナル過程の原則は、組織の水平ならびに垂直的成長を扱うものであり、そこにはデイルのあげた命令鎖、権限と責任の委譲、命令の一元性、そのほかに報告の義務などが含まれるとされる。構造においては職能の論理的関連が扱われ、具体的にはラインとスタッフの課題が待ち受ける。スパン・オブ・コントロールにおいては、経営の最下層における課題も含まれるが、むしろ、一人の「経営者」が効果的に監督しうる部下の数である。

それぞれの説明は別に問題ないとしても、これら原則についての批判が存在することははっきりしている。たとえば、デイルは<sup>4)</sup>、これら理論が余りに広すぎて実践に役立たないことをあげる。この際広すぎるということは、むしろ理論のあいまい性といったほうがよいかも知れない。だが逆にその分析すべき対象の焦点が余りに狭いという批判も一方には存在することを知るべきであろう<sup>5)</sup>。集中すべき関心の的は狭く、出来上がった、ないしは発見された原則は範囲が広過ぎるといったことになる。しかし原理というものは元来そういったものではないのだろうか。さらに伝統的理論は余りに機械的であることもデイルは指摘する。トップマネジメントが下す指令の通りに組織が活動し、そのことはとりもなおさず「組織の自然的調和」を発生せしめ、しかも能率よき機能を生ぜしめるというのである。実際には組織（ないしはそこにある人間を含めて）はこの通りには動くものではないのである<sup>6)</sup>。したがって伝統的理論は「部分の正しい配列」を狙っているともいいうるであろう。

しかしだからといって伝統的理論は無用になってしまったのではない。経営の組織論に限らず、おしなべて経営学の問題は、新しい理論が完全にもとの理論を抹殺し、それにとって代わるということがないように思われる。理論はあくまで相対的な存在でしかないのである。そこに組織理論（経営の理

論一般も含めて)の長所と短所が同居する。

さて伝統的理論が完全に消滅したのでないとするれば、それには理由があるに違いない。つまり「伝統的なマネジメント理論の妥当性と優先性」を聞くことによって知ることができるであろう<sup>7)</sup>。特にそこにおいてグリーンウッドは伝統的なマネジメント・プロセス理論について言及している。すなわちこの理論は利益極大化という経済的目標からでてくるものとする。つまりそれは企業理論における目標であり、マネジメントの有するコントロール権限ならびに社会的責任を可能ならしめるものである。さらにこの目標は財貨やサービスの最大効率的な生産ならびに配分である。それが欠けるならば、われわれ社会の、社会的・心理的・知的・文化的目標はありえないことになる。したがって伝統的な理論は中心に経済的要因を含むものであり、そのことは要するに「競争自由」を提出することになる。「社会の求めるところの経済的成長(果たして社会は真にそれを求めているかどうか分からないが)にたいする刺激剤」をもたらすものといえよう。

また伝統的マネジメント・プロセスの考え方以外には適切なプロセス確認の代替案は今のところ見つからないという理由もあげられる。つまるところ伝統的考え方が経験的にテストされた最も好ましいことであるとされている。故にそれはマネジメントのオペレーションズ・リサーチや組織的行動理論(後に説明)の原理が展開されるもとをなしているといえる。基本的な経済的理論の次元を一つ低めた、より現実化された次元を扱う理論ということができる。ただしその場合には、伝統的理論が「絶えず洗練化の過程」に置かれていることは確かである。

経営問題の診断に際しても、マネジメント職能の分析をなすことにより、その原因を確認することができる。その上、プロセスが循環的過程を示すということから、マネジメントの実績の定期的評価に役立つこともグリーンウッドの指摘するところである<sup>8)</sup>。

伝統的な理論が経済的目標にのみ結びつくかどうかは明白ではないが、それと結びついていることは一つの事実である。その際に「マネジメント理論は、経済人と、同時に、社会のための資源利用にたいする経済人の責任を前提にし、まずミクロ経済的理論を支えとする」ということができる<sup>9)</sup>。マネジメント理論は後に様々な色彩を加えて展開されるけれども、そもそもの発

端はこういった事実が基になっていることは忘れてはならない。この点に関して特にイデオロギー的に批判される。だがマネジメント論成立の源泉には古代の種々な統治様式や軍隊の歴史などが引き合いに出されるとしても、一応現代の、特に、20世紀後半の学者・実務家の等しく認めるところは、マネジメント・プロセスが上述の如き点に最大の根拠を置いていることであろう。純粹に、透明な理論としてのマネジメント論が、科学として存在し難い原因がかくされている。しかしマネジメント論にたいする批判がイデオロギー的である理由もここにある。

## 2. 新しい理論か

それならば新理論（ないしは新古典理論）と称せられるものが従来の理論にとって代わるかというところでもなさそうである。それはあくまで「伝統的理論の欠陥を補う役割にある」ことに意義が見出される。その発端はかの有名なホーソン実験であることはいうまでもない。だからしばしば人間関係運動と同じにみられることがあるが、それだけに限定されない。スコットの説明によると、ホーソン研究の主要な成果は、パレートの社会的体系の考えを人間的組織における行動研究のための分析方法に組み入れたことにあるという<sup>10)</sup>。だが残念なことに新理論における人間関係研究の分野ではこの重要性を見逃がしているか、少なくとも軽視していたのではなかろうかとするのが彼の言い分である<sup>11)</sup>。すなわち、「ホーソン実験以後の新理論主張は一般的にいうと、記述的一般化あるいは、特殊化された経験的調査研究に満足したのである」という表現によく表わされている。

そうはいうけれども、新理論は経営者にたいする正確なる組織方法や「法則」を示そうとしたのでないのであって、伝統的理論が考慮に入れなかったことを指摘し、組織研究の方法を示すことにあったとデイルは語る<sup>12)</sup>。だがその本質は、たとえどのような思考の発展傾向が暗示されようとも、前にあげた組織における四つの柱を「所与のもの」と考えていることは確かである。しかしこの法則が、「独立して行動し、或いは非公式的組織の背景のなかで行動する人間によって修正されるとなす」というのがスコットの解釈である。そのことが新理論の意味であり出発点である。つまりバーナードに語らせれば、実際に、現場における経験をもつ人々の考えに合うような組織研究

はこれまでなかったのである。組織を表面的に扱った研究は多くあったけれども、それだけでは、「物理学、化学、地質学、生物学を欠いた地図のようなもの」だというのである<sup>13)</sup>。

そこでまず具体的には、伝統的理論にたいしてどのような修正ないしは、補足がなされているかをスコットに従って見ることにする<sup>14)</sup>。(1)分業において、産業心理学の歴史における初期の研究として、ムンスターベルクの名前があげられている(1913)。その際作業の専門化がもたらす疲労と倦怠についての研究があったといわれる。その後の研究ではメイヨアの自己存在喪失感について指示されている(1933)<sup>15)</sup>。また社会諸科学から引き出されたモチベーション、調整、リーダーシップにかんする理論集成もあげられるという。(2)階層過程ならびにファンクショナル過程において、従来の理論が余りに完璧さを仮定し過ぎていることをつく<sup>16)</sup>。そしてそれにはどんな「人間的手段」があるかを提出しようとするというのである。(3)構造は元来理論的な骨組みを主体とするのであるが、人間の行為は、その構造の明快性を崩すか、それともあいまいにするものかというのが主旨である。たとえばラインとスタッフという異なった職能間における内部的な不調和は構造の瓦解をもたらす。これについてダルトンとジュランの調査研究は著名である<sup>17)</sup>。なお(2)に同時に関連するけれども、調和のための方策としては、参加、ジュニア・ボード、委員会、人間尊厳の認識の如き幅広い考えを導入するのがよいとされている。(4)殊に経営者(管理者と称せられるものも含めて)のスパン・オブ・コントロールは、経営者のもつ才能の個人的相違、逆に監督される人間がどのような質か、職能の型、コミュニケーション効果はどこまで及ぶかなどといった要因によって作用されるとする。すなわち、スパンは人間的決定要因の函数であるから、正確には決定されないわけである<sup>18)</sup>。

新理論は上述の如く伝統的理論の骨組みの補充ないしは改革にとどまってしまうのだろうか。そうではなくて新理論はすでにそのなかに、より以上の展開のための萌芽を含んでいたのである。それはデイルの説明を待つまでもなく、バーナード、サイモンにおいてその考えを固め、さらに、バックやアーギリスの思考やリッカートの考え方が加えられて理論が進展して行くという過程である<sup>19)</sup>。

この経過をみると、非公式的組織への注目であることに気づくであろう。



公式的組織という図面には表示しえないこの組織はいわば、「作業状況における人間の自然的グループ形成である」ということができる<sup>20)</sup>。人間が他の人間と接触したいとする「社会的欲求」の現われである。スコットはこの組織発生を決定する要因として、場所、職業、関心、特別の問題をあげている<sup>21)</sup>。古くバーナードが非公式的組織に注目していたことは余りに有名である<sup>22)</sup>。いずれにせよ、バーナードは、心理的および社会的要因が組織能率に及ぼす影響の重要性を認めたこと、それと共にすぐれたリーダーの正しい選抜によってすぐれた組織が展開されることを指摘したことに意義が認められるといえよう。

サイモンがバーナードの考えを受け継いでいるとする見解は一般的に認められていることであり、今更説明することもない。バーナードが管理職能の重要な局面が伝達体系を潜在的に含んでいるということにヒントを得て、「組織は種々な決定が行なわれるところ、および情報を必要とする人間に照らして考えるべきだ」(デイル)とする結論を出したのがサイモンである。その背後に権限の受容という思考があるというような説明も加えられたりするけれども、結局サイモンは決定することと行動することとの同一性を指摘しているのにほかならない。その事実は組織のどこにでもばらまかれて存在するのであり、そのことは組織が全体として捉えられたことを意味するかも知れない。

バーナードからサイモンに移行する説明は横道にそれたものとみなされるかも知れない。だがその本来の意味は組織が部分的にではなくて、全体的に理解されるという証明の現われたることが見逃がされてはならない。より具体的には公式的組織と非公式的組織の相互作用ないしは一体化である。非公式的組織がはっきり認識されたことを語るものである。だから両者の関係が「もちつもたれつ」というよりも、非公式的組織を必要とし、その協力を求めるという立場に変容した考えが成立せねばならない。その集団のリーダーが語る見解に耳を傾けることであり、もっと実体的には、「意思決定状況への集団参加の認可」であるともいえる<sup>23)</sup>。だが一見して分るように、この考え方はマネジメント中心的事であることである。マネジメントの側からみて非公式的集団を認めるとか認めないという論理に陥って行くように思われる。相互の接触による調整ないしは修正された見解が重んぜられるとしても、

「非公式組織との共同が、人間的操作のための浅薄な仮装に陥るという危険」はどうしても避けられないのであろうか<sup>24)</sup>。

したがって非公式的組織中心に考えて行くとすれば、今度は逆に、その組織がもつ、「社会的コントロールの行為者としての作用」が重要視されることになるであろう。そこにおいては、非公式的組織独自の行為規範を生ぜしめ、それにもとづいて文化が形成されることになる。成員はそこに一致せねばならない。無論公式的組織の要求する価値とは異なった規範である。また非公式的組織は独特なステイタスと、コミュニケーション体系をもつに至る。前提としてはその組織における安定した人間間的関係が継続することである。ということは非公式的組織は変更を拒絶するものである<sup>25)</sup>。それは非公式的組織自体の主張であり、公式的組織への挑戦である。

その対立は調和ないしは修正ということではたやすく片付けられないのであって何か他の概念を持ち込むことを余儀なくさせる。それはとりもなおさず社会体系の概念である。「組織が、相互に依存するが変動的な要素の複合であること」を言う<sup>26)</sup>。そこにおいては公式的組織および非公式的組織といった特殊性を失う。それは「価値と関連の複合体系<sup>27)</sup>」である。そこにおける要素は、個人、その態度ならびに動機、職務、物理的作業背景、公式的組織、非公式的組織であるとスコットは言う<sup>28)</sup>。したがってデイビスの言う如く、「個人が、自己の仕事領域を含めた世界に関連する媒体」ということができる。

要するにここでは社会体系について説明したり、定義したりするのではなくて、組織における個人にたいして注目されるに至ったことを強調するのが主題である。そのことは次の如きバッキの言葉にもうかがわれる。「個人は自分自身の目標を促進するために組織を利用しようとし、組織の方では、組織目標を促進するために個人を利用しようとする」と<sup>29)</sup>。そういう両者の接触は衝突というよりは、むしろ「融合」である。個人が組織を変え、組織が個人を変容せしめるという過程である。いいかえると個人化と社会化の融合である。しかしながらバッキの説明は、理論形成というよりも、むしろ組織内で現実に発生している事柄を陳述することにあるとデイルは指摘する。なおバッキの同僚たるアーギリスも個人化と社会化の「衝突」についてふれていることも言及されている<sup>30)</sup>。

リッカートにおいては、個人の目標と組織体の目標は少なくともある程度まで一致するとする、比較的楽観的立場をとる。というのも彼の経験的研究が基礎をなしているからである。その要旨はデイルの引用する次の如き陳述に見出される。「組織における各人が、高度の相互反応技術と高度の実施目標をもつ、まとまりのある、しかも能率的に機能を果たす作業集団のどれか一つ又はそれ以上に属する成員である場合にのみ、マネジメントは人的資源の潜在能力を完璧に利用しうるであろう」と。故にリッカートの方法は「動機づけ」をとることになるわけである<sup>31)</sup>。

### 3. 行動科学的思考

組織理論が、個人へ注目するかどうかにはかわらず、あるいはそのことも含めて、「社会組織」の概念に関心をもつに至ったということは、現在の傾向として一般に承認されていることである。組織内における個人や集団の行動、さらには組織の形成にたいして注目する。それらの有する目標が時間の経過に沿って、あるいは歴史的に如何なる進展をなすかが決定されれば、将来の行動が予測されるとするわけである<sup>32)</sup>。つまりこのことは行動科学的に考えられた組織理論の出現を示す<sup>33)</sup>。行動科学の一般的な理解に従っておけば、既述のバックにしろ、リッカートにしろ斯学のうちに入れられる。殊に後者は世間ではそういうことになっている。しかし今は、誰が行動科学のうちに入れられるかどうか、さらにその学問の定義を問うのでない。

行動科学が組織論に入ってきたとき、伝統的組織論で考えられていた、公式的組織を主にし、それに非公式的組織が追従するということとは反対に、非公式的組織が第1に考えられるべきものとされるのである。「組織内における個人はもはや従属の変数として扱われないで、独立変数として、いいかえるとわれわれ社会における『第1の価値基準』として扱われる」ことになる。とグリーンウッドは語る。しかし個人（集団も含めて）や組織が相互の価値を主張し続けるのでなくて、相互に適応の体系ができて上がるのがよいとされる。それは前に触れたが「組織における活動の平衡をうるために組織と、組織内にある個人ならびに集団を示す社会的体系の複数目標が融合されること」を意味する。だが均衡は何らかの手だてを必要とする。そこには従来からある上位者対下位者のコミュニケーション関係に代わって「情報網ならびに情報

センターによる、より包括な方法」がよいのである。より現実的な説明では、「社会的コミュニケーションセンターがマネジメント割当の権限・責任センターに一致すべきこと」が要請されるであろう<sup>35)</sup>。

また融合の考えが延長されて、意思決定センターとマネジメントの権限・責任センターとが一致すべきことはサイモンの場合に説明したが、それも要するに個人ないしは集団の役割に大なる価値が認められたことを示すのにほかならない。すなわち、個人や集団の「参加ニーズ」を強調するところの意思決定論が重要視されたことになる。意思決定論が組織行動理論にも関連するというグリーンウッドの指摘である。

かくて組織的行動理論が従来あるところの理論に全くとって代わるものなのかという質問に出合う。だがその前に組織的行動科学の理論の限界を考えしておくべきであろう<sup>36)</sup>。(a)組織的行動理論の一般理論が成立していないということ。成立するとすれば、伝統的理論の本質的な再構成がなされねばならないはずである。(b)方法が臨床的であり、領域が状況的であること。故に無数に存在する企業の全宇宙にたいして、そのうちのいくつかの標本にたいして普遍性があるだけである。だが余り厳格に統計的妥当性を求めるならば、測定成果がすべてに利用可能とはならない。(c)行動的仮説をモデルや理論に展開せしめるに当たって、もしも実際においてズレが生じた場合に受け入れ困難となる。それは合理的一演繹的過程の前提となるものがある仮説だからである。(d)人間の個人的ニーズと目標を示すに当たって、人間の同質性または同等性、このニーズと目標は時間的に相当持続することが予定されていること（しかし現代社会においては永続的な安定した価値体系は存在しえないことは明らかである）。(e)特に<sup>37)</sup>人文科学からの成果を余り取り入れなかったということ。全体理論ないしは体系は広範囲にわたる哲学的分析なくしては不可能だからである。

しかしながらこれらの限界問題が一度にすべて、ある課題に立ち向かうに当たって、でてくるのではなくて、それぞれの性質によって異なってくるから、実際にはどこにあるか認識不可能なことが多い。如何に行動科学者といえども、デイルの言う如く、「人間を所与のものとみなし、仕事自体の原理を無視して組織構造が人間のニーズに完全に適合されることを主張すること

はできない<sup>38)</sup>」であろう。

また組織理論を始め一般にマネジメント論と称せられる学科は、「それがそのなかに存在する文化の産物であり、また文化へ影響するものだから、組織の研究は多くの学問分野に突き当らざるをえない<sup>39)</sup>」のである。その一つの現われが、「行動科学的」といわれる新しい(?)分野であるとも理解されよう。だが伝統的理論を主張するものといえども、社会学や心理学の知識を無視したり、放棄したりしているのではない。

#### 4. 体系(システム)理論は近代のか

行動的組織理論からの「必然的」発展方向かどうかは別にして、伝統的理論を改善しようとする試みとして、全般的なシステム方法あるいは広い哲学的方法が必要となってくることが示唆される。体系(システム)の考え方はすでに個人への注目に際して引き合いに出されたことである。そこでも、伝統的理論から体系の理論がでるのかどうかは不明である。だが現今ではシステム理論が叫ばれていることだけは確かである。「経営管理に関連して、それに貢献するすべての学科が、特に高い水準において含まれるべきである」。すなわち学問相互間的方法として、自然科学や人文科学、社会科学や行動科学からの成果を含むべしとするのがその基本である。他方、哲学的方法としては、「自国の社会における生活の哲学から発すべき哲学の上に立つところの総合的経営を眺めるべき」ことが推薦されている。

今<sup>40)</sup>、哲学的方法についての考察はさしおくとして、体系理論の特色とするものは、「概念的・分析的基礎、それが経験的研究データに依存すること、また殊にそれが統合的性質をもつこと」である。それは明らかに伝統的理論が重要視しなかった、「相互に依存する変数の同時的変化を含む分析方法に依存する<sup>41)</sup>」ことを主とする。その中心問題は、(a)体系の重要な部分は何か、(b)その部分の相互依存性の性格は何か、(c)部分を結合し、その相互間の調整を進めるところの、体系における主要過程は何か、(d)体系によって求められる目標は何か(そのほかに、体系研究に使用されるべき研究用具にはどんなものがあるか)であるとスコットは言う。

この際システムの組織論についてこれ以上の説明をなす場ではない。ここにおいて、なかんずく問題となるのは、「大抵の科学は、それが適用される

宇宙はどういうものかについてのビジョンをもつ。管理の科学もこの例外ではない。この宇宙は部分から成立するとみられる。科学の数ある目的の一つに、この部分を統合して、研究分野の組織的概念をつくりあげることがあげられる。科学が成長するにつれて、宇宙の構成について理論は変化する<sup>42)</sup>」というスコットの陳述であろう。

彼の語るところによれば、物理学において、ニュートンの古典的物理学の性格はマクロであり、それが次第に小なる現象に適用され、ミクロのオーダーに移行して行ったのである。それがまた分析の結果部分部分が勝手に配置されないような全体としてのシステムのもっている質へと関心が移って行ったというのである。すなわちエントロピーに関連した概念が、「科学が注目すべきあらゆることはミクロ的解析によって発見されるという見解への反発からでた」ということが基になっていわれる<sup>43)</sup>。

経済理論においてもアダム・スミスの国富論はマクロであり、その後ミクロの経済学へと移り、ケインズの一般理論が「経済的宇宙への体系的接近として、マクロの水準へと」導かれていったことはスコットのいうとおりである。社会学においてもコントに始まるマクロ的見解から、次第に小なる社会単位の経験的研究に移行し、その後になって社会的病理学の如きマクロのオーダーへと復帰するに至ることが指摘されている。

このような科学的進歩における「マクロ・ミクロ・マクロ」オーダーは如何なる意味をもつのだろうか。一体科学者といえども、意識的か無意識的かは別にして、「常に人間を印象づけている事柄のみが重要性をもつということ」を示す以外の何ものでもないのである。その場合ミクロのモデルが設定されると、マクロの考えが不要になってしまうというのではない。共に存立するかも知れないし、一方の土台となるのかも知れない。それとも一体となるのかも知れない。

マネジメント学においても、組織理論を語るに際して上述の如きオーダーを観察することができるスコットは言う。たとえばムーニとレイリーの著者はマクロ的組織解釈であり、その後が生じたヒューマン・リレーションズ研究はミクロ的といえる。この研究方向は芽生えつつあった社会体系概念を特に表面化することを怠ったのである。ところが、現在に至って、この概念が新しい理論として登場してきているのである。そのことは現代的にはどん

な意味があるのだろうか。スコットの引用する エディグトンの 説明を聞こう<sup>44)</sup>。「一つのことについて研究を完了したならば二つのことをすべて知ることができる」とわれわれは考える。何故ならば二つのことは一つと一つだから。ところがわれわれの忘れていることは、われわれはなお『と』(and)の研究をなすべきだということであろう。近代的な組織理論もこの「と」に関連するというのである。

ところが現実には二つの面倒な質問が投げられることをスコットは述べる。(a)近代的組織理論は一つあるのではなくて複数の存在として語ったほうが正確ではないのか。(b)近代的組織理論はどのくらい近代的なのか<sup>45)</sup>。第1の質問において、近代的理論家と称する者も、「自己の好む観点を追究し、それが体系理論の部分である」というのである。故に「体系を扱う分野は実際には少しも体系をもたないという皮肉が出される」ことになる<sup>46)</sup>。また第2の質問について、体系(システム)分析は決して新しい考えではないというのである(これについてはすでにバレットのところで語られている)。それは過去の成果の一部である。したがって近代的といってもその言葉に適さない内容である。だからより近代的たらしとするならば再びもとのマクロのオーダーにもどることをせねばならない。

結局は組織とか人間行為というものは伝統的理論や、新理論によっても理解されえないということの証明なのである。組織や人間は特定の限定された法則をもってしては捉えられないのである。だからといってすべての学科を無造作に投入すれば事足りるというのではない。「人間的組織の評価は、大量の経験的データの創造的統一、演繹的推論という高いオーダー、想像的研究、個人的ならびに社会的価値のための基準を必要とする」といわれる。故に伝統的理論と新理論は「両者の間にどうしようもない相違があるというのではなく、むしろ強調するところが異なっている」とするデイルの見方も肯定できる。またデイルのいう如く、「全体的にみて、組織研究が機械的観点から離脱していく傾向にある」ことも忘れてはならないことである。そのことはエディグトンのいう「と」に関連する理論の出現であろう。

#### 付 記

組織論がどのような方向にあるかを急いで結論を下す必要はない。組織論

が全く工学的思考に支配され、工学そのものに代わってしまうかも知れない。しかしわれわれの想定する組織論は「社会的」ないしは「人間的思考」に支配されるものという基本的立場をなすことだけはいえる。

なお組織論をマネジメントからの独立分野として扱うべき論文として、いささか旧聞に属するが、次のものが見出された。A. Brown, *Organization As a Separate Branch of Management in : Current Issues and Emerging Concepts in Management* (Dauten ed.) 1962.

- 1) G. Scott, *Organization Theory : An Overview and an Appraisal*, in : *Organizations : Structure and Behavior*, ed. by Litterer, 1963, p. 13.
- 2) E. Dale, *Management : Theory and Practice*, 1965, p. 234. (邦訳あり)  
なおここで、デイルはフェイヨルによる組織者の指針を次の如くあげている。
  - (1)組織の明確な目標設定。各職位の目標と全体的な組織目標の合致。
  - (2)単純な職能への限定。関連職能の集中。
  - (3)共通目標への調整。
  - (4)最高の権限の設定。明確な権限の下方への流れ。
  - (5)権限と責任の同一性。
- 3) Scott, op. cit., p. 14.  
D. Mooney and C. Reiley, *Onward Industry*, 1931.  
Brecht, *Organization*, 1957.  
Allen, *Management and Organization*, 1958 が指示される。
- 4) Dale, op. cit., p. 241.
- 5) Scott, op. cit., p. 15.
- 6) デイルはこのほかに、リーダーシップや団結精神といったものは、「あくまで機械の中の油の役目」にすぎないと言っている。
- 7) 伝統的マネジメント論支持についての見解は次のものを参照した。  
T. Greenwood, *Management and Organizational Behavior Theories : An Interdisciplinary Approach*, 1965, pp. 22—24.
- 8) 特に最後の課題について、グリーンウッドは「マネジメントの意思決定監査」において、マネジメント・プロセスを中心にした質問表を提出している。それは6部に分かれていて、(1)長期的ならびに全社の決定、(2)年次の組織監査、(3)マーケティング決定監査、(4)実施活動決定監査、(5)人事決定監査、(6)会計ならびに財務決定監査を示す。(Greenwood, op. cit., pp. 868—880)
- 9) Greenwood, op. cit., p. 2. なおマネジメント職能たる、計画、組織、統制の三つは異議なく認められていることはAMAの調査(1954)で分かっているという。
- 10) Scott, op. cit., p. 19. パレートの考え方のうちには、たとえば、社会体系におけ



る均衡理論がある。また行為類型（論理的行為と非論理的行為）の研究なども参考になるであろう。パレートの考えは現在ではパーソンズにもあることはよく知られている。

- 11) ホーソン工場の研究成果は、Roethlisberger and Dickson, *Management and the Worker*, 1939. にあることはいうまでもない。また最近における新理論の展開としては次の著書に反映されていることがスコットによって指示されている。  
Gardner and Moore, *Human Relations in Industry*, 1955.  
K. Davis, *Human Relations in Business*, 1957.  
Miller and Form, *Industrial Sociology*, 1951.

（上記2点には改訂版がある）

- 12) Dale, op. cit., p. 242. たとえば、「人間から形成されている組織には多数の変数が存在する。そのどれかを変更しようとする、一種の連鎖反応が起こる」ことについて言及し、結局のところ命令が如何に厳格で、政策が如何に明確に説明されようとも次の如き要因によって左右されてしまうという。  
(a)命令を伝達しあるいはそれを実施する人の心理的態度に照らしてみ、命令が再解釈される。  
(b)それらの人々の置かれている環境。  
(c)受けざるをえないところの闘争的压力。
- 13) バーナードの原著書は、Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938. p. viii であるが、アンドリウスという人の序言つきで第18版が出版されるということである。（新訳、経営者の役割、昭和43年、序文8頁）
- 14) 特に断わりのない限り、Scott, op. cit., pp. 16—17. を参照した。
- 15) Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*, 1913 および Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933（邦訳あり）が指示されている。
- 16) 具体的には権限の委譲にかんする種々なハンディキャップの問題があげられる。
- 17) スコットの指摘する論文は次のものである。  
Dalton, "Conflicts between Staff and Line Managerial Officers," in : *American Sociological Review*, June, 1950, pp. 342—351.  
Juran, "Improving the Relationship between Staff and Line" in : *Personnel*, May, 1956, pp. 515—524.
- 18) なお、スパンの問題は構造と関連することはよく知られていることである。幅広いスパンがよりよき人間関係を発生せしめ、短いスパンは独裁的なリーダーシップを育成するといわれる。もちろんこの考えが一般的に適合できるものではない。
- 19) 特に断わりのない限り、この思考上の展開は Dale, op. cit., pp. 243—250 を参照した。
- 20) スコットの指摘では、アレンもブレッチも伝統的傾向の主張においてこの問題を取りあげているという。

- 21) Scott, op. cit., p. 17. (a)頻度の高い対面的接触が非公式的集団を促進するが、そのためには同一場所（職場）にあることが必要である。  
(b)同じ職務を行なう人が同じ集団を形成する傾向にある。  
(c)人がもつ関心の相違によっていくつもの集団が形成されるのであって、場所とか職能にかかわらないこともある。  
(d)たとえば上記(a),(b),(c)の事項にかかわりなく、共通した主義のために連帯行動をなすことがある。問題解決の際には自然的集団へと復帰する傾向にある。
- 22) バーナードの語るところの非公式的関連は次の如くであるとデイルは引用する。  
(a)通常その地位のために意見が無視されるような人から助言が求められる。(b)態度や行動に強い影響力をもつ集団および閥の発生。(c)公式的に提出される以前に、非公式的討論や相談によって、見解の調整が行なわれること。(d)ロワーマネジメントは非公式的態度に従って行動すること。そのことがトップによっては理解されないこと。
- 23) たとえばスコットは次の如き論文を指示している。Doutt, "Management Must Manage The Informal Group, Too", in : Advanced Management, May, 1959, pp. 26—28.
- 24) Scott, op. cit., p. 18.
- 25) Scott, op. cit., p. 18. 結局非公式的リーダーの研究が中心となることは言及したが、その研究は次のうちに見られるという。Saltonstall, Human Relations in Administration, 1959, pp. 330—331 ; Davis, op. cit., pp. 99—101.
- 26) Scott, op. cit., p. 18.
- 27) K. Davis, Human Relations at Work, 1962, p. 35. しかしながらデイビスの体系の考え方はややニュアンスを異にする。各小グループはより大なるグループのうちのサブ体系であり、この大なるグループは、さらに大なるグループのサブ体系であるといった具合に、次第に大なる体系へと拡大することができる。逆にある体系は必ずより大なる体系のサブ体系ということになる。  
なお、これと同じくする考え方は、たとえば、O'Shaughnessy, Business Organization, 1966, p. 125 ff. に詳しい。  
なお本稿で目的とする社会体系は、例えば、ブルームとセルズニックの社会学(Broom and Selznick, Sociology, 1968, p. 18)における説明と類似している。すなわち、社会的現象の相互反応ならびに相互依存性をとりあげることにある。それぞれ別々の社会的事実ないしは単位が、相互関連する全体の部分として研究される。あらゆる人間的环境は、必ず何らかの程度の社会的組織をもつ。つまり、社会的組織は、個人ならびに集団関係のパターンであるということができる。
- 28) この変数は一定したものがあげられない。それぞれの論者が異なったものを列挙する。
- 29) Dale, op. cit., p. 246. なおバッキの著作には次のものが指示されている。  
W. Bakke, The Fusion Process, 1953, pp. 12—13. なお融合過程については、

Pfiffner and Sherwood, Administrative Organization, 1965, p. 371 ff. に説明がある。

30) アーギリスについては次の著書の指示がある。Argyris, Personality and Organization, 1957, p. 66. (邦訳あり)

31) デイルは次の論文を指示する。

Likert, "A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management", in : Haire(ed.), Modern Organization Theory, 1959, p. 192. (邦訳あり)

32) Greenwood, op. cit., p. 7.

33) 行動科学についての説明は、ペレルソンによると、社会科学のうち、人類学、心理学、社会学を中心にしているが、その範囲は、これ以上のものを含むし、時としてはこれよりも狭くなることを特色とするという(行動科学入門、佐々木徹郎訳、昭和37年)。だがその範囲において、またその方法によって人間(の行動)を理解する唯一の道が開けたものとはみなされない。ほかにも理解への道は多くある。元来社会科学を攻める場合に、学問相互間の学識をもたなくては不可能なことが多い。現実的な生活の問題は整然とした学問の区別に合わせて秩序正しく配列されていないからである。その結果、経営、法律、医学、教育等の分野の内部における応用部門を担当する者は、しばしば自分を行動科学者と呼び、学問間の提携をしようとする態度をとるといわれる。それには心理学、社会学あるいは人類学との外において立場をとるのでない。むしろそれとの区別をあいまいにするような領域に問題点をもつのが普通であろう。しかし行動科学者といっても、自己の独自の、もとの分野の概念、方法、知識体系を反映することも特色である(Gardner and Moore, Human Relations in Industry, 1964, pp. 31~32)。

なおヘイエルの編集のマネジメント辞典には次の如き定義がのっている。「行動科学とは、人間の行動(ならびに下等動物の行動)を物理的ならびに社会的環境において研究するあらゆる科学を含む。自然科学の方法で実験や観察を行なう方法をとる。そのように認識された行動科学は、心理学、社会学、社会人類学およびその概略と方法が類似する他の諸科学の部分を含む。これら諸学科は過去20年間、行動(ないしは作業的)環境における人間行為の研究に次第に適用されてきた」(The Encyclopedia of Management, Heyel ed. 1963)。

なお、ドイツ経営経済学において行動科学はどんな意味をもつかも考えられるべきであるが、寡聞にして次の如き論文しか知らない。H. Wächter, Stellung und Aufgaben der Behavioral Sciences in der Betriebswirtschaftslehre, in : BFuP, April, 1967. そこにおいて、全体的な(またはトータルな)経営経済学は一般的な観念から具体的な問題立場へと前進することが提唱される。たとえ行動科学がある意味で自然科学的方法をとるべきであったとしても、経営経済学において人間から出発した観察方法が意義があるという立場をとるならば、数量化された方法はこの領域においてたいていは不適当となるかも知れないという。だから無用だといっ

ているのではない。

また行動科学の助力をもって設定され、答えられるべき質問は、(a)個人に関して、(b)集団にかんして、(c)組織にかんして、(d)文化的影響にかんしてであるとのべられている。

すなわち経営経済学は行動科学のとり入れによってある意味で抽象性を除去できるとするのが狙いであろう。なお、経営経済学における行動科学の課題は、本論文を中心に、他日改めて説明することにする。

34) Greenwood, op. cit., p. 10.

35) Greenwood, op. cit., p. 11. コミュニケーション経路の相互反応パタンの調査ならびにその測定にはソシオメトリーがあることにも言及している。

36) 特に, Greenwood, op. cit., pp. 24~25.

37) 特に, Greenwood, op. cit., p. 20. へのべてある。

38) Dale, op. cit., p. 258.

39) Greenwood, op. cit., p. 14.

40) 以下は特に断わりのない限り, Scott, pp. 19~26 を参照した。

41) Henderson, Pareto's General Sociology, 1935, p. 13 の指示がある。

また、組織を全体性として眺めている著書として次のものをあげている。

March and Simon, Organizations, 1958. Haire(ed.), Modern Organization Theory, 1959. (邦訳あり一前出)

42) 特に, Scott, op. cit., p. 24.

43) スコットはこの見解を次の書から引用する。Eddington, The Nature of the Physical World, 1958, pp. 103—104.

エントロピー(entropy)は熱力学の第2法則で用いられる概念であり、ギリシア語の変化に由来し、クラウジウスが1865年に命名したという。それは「あるシステムが未来において仕事や活動を行なう能力を測定するものである……。あるシステムのポテンシャルな能力が減少すると、エントロピーが増加すると……定義された。」「この原理は物理的システム、生物的システム、社会的システムのうちに、いろいろの形式で現われる。」(ポールディング、清水訳、二十世紀の意味、昭和42年、125頁および126頁)。

なお、ここではエントロピーについての物理学的文献を参照しなかったこと(しても理解できなかっただろうこと)を断わっておく。

44) もちろん、これは物理学についての示唆である (Scott, op. cit., p. 24.)。

45) 特にこれに関する説明は, Scott, op. cit., p. 26.

46) たとえば、ヘイヤー編の「組織論」は体系的でないという。